
BACHELORARBEIT

Jochen Kemmner

Internationales Automobilmarketing

2015

BACHELORARBEIT

Internationales Automobilmarketing

Autor:
Herr Jochen Kemmner

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM11wM1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
Henrik Freund

Einreichung:

24.06.2015

BACHELOR THESIS

Topic of thesis

**International
Marketing**

Automotive

author:

Jochen Kemmner

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM11wM1-B

first examiner:

Prof. Dr. J. Kreyher

second examiner:

Henrik Freund

submission:

Mannheim, 24.06.2015

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname:

Kemmner, Jochen

Thema der Bachelorarbeit:

Internationales Automobilmanagement

Topic of thesis:

International Automotive Management

60 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

In der vorliegenden Bachelorarbeit werden der Automobilmarkt inklusive deren Hersteller vorgestellt, sowie relevante Begrifflichkeiten und Maßnahmen in Bezug auf die internationale Ebene erläutert. Sowohl Definitionen als auch deren Einflussfaktoren werden hierbei herausgearbeitet. Des Weiteren erfolgt eine Analyse der Strategien, die auf dem internationalen Markt angewendet werden. Zum besseren Verständnis erfolgt ein praktisches Beispiel des global operierenden Automobilherstellers Toyota. Zum Schluss erfolgt eine Beschreibung der Erfolgsfaktoren sowie Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Marketingplanung weltweit agierender Automobilhersteller.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Grundlagen des Automobilbusiness	3
2.1 Strukturdaten der Automobilhersteller	3
2.2 Markenaufbau in der Automobilindustrie	7
2.2.1 Markenidentität und Markenimage	8
2.2.2. Markenführung.....	10
2.3 Besonderheiten des Automobilmarktes	11
3 Internationales Marketing.....	14
3.1 Zukunftsmärkte.....	15
3.2 Markteintrittsstrategien	15
3.3 Wasserfallstrategie als länderübergreifende Timingstrategie	17
3.4 Sprinklerstrategie als länderübergreifende Timingstrategie	18
3.5 Standardisierung vs. Differenzierung.....	20
3.6 Produktstrategien	23
3.7 Kommunikationspolitik.....	27
3.8 Preisstrategien auf internationalen Märkten	30
3.9 Distributionspolitik.....	33
4 Internationales Automobilmarketing am Beispiel Toyota.....	36
4.1 Vorstellung der Marke.....	36
4.2 Produktion.....	37
4.3 Absatz und Vertrieb	39
4.4 Kaizen.....	40

5 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.....	42
Literaturverzeichnis	X
Anlagen	XIV
Eigenständigkeitserklärung	XV

Abkürzungsverzeichnis

BRIC	Brasilien Russland Indien China
Bzw.	Beziehungsweise
Ca.	Circa
EBIT	Earnings before interest and taxes
Dr.	Doktor
Etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EH	Einzelhandel
Ff	fortfolgend
GH	Großhandel
HK	Handelsketten
HV	Handelsvertreter
i.d.R.	in der Regel
IMV	Innovative International Multipurpose Vehicle

K	Konsument
Mio	Millionen
Mrd.	Milliarden
o.ä.	oder ähnliches
P	Produzent
PKW	Personenkraftwagen
PS	Pferdestärke
SUV	Sport Utility Vehicle
TPS	Toyota Produktionssystem
U.a.	Unter anderem
Usw.	und so weiter
VN	Verkaufsniederlassung
Vgl.	Vergleich
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Top 10 Automobilhersteller in Absatzmengen	4
Abbildung 2: Top 3 der Automobilhersteller im Vergleich.....	5
Abbildung 3: Zehn wertvollsten Automarken weltweit 2015	6
Abbildung 4: Wasserfallstrategie als Timingstrategie	18
Abbildung 5: Sprinklerstrategie als Timingstrategie	19
Abbildung 6: Bausteine einer internationalen Marktbearbeitungsstrategie.....	21
Abbildung 7: Ziele des Preismanagements	31
Abbildung 8: Direkter und indirekter Absatzweg.....	34
Abbildung 9: Regionale Produktion	37
Abbildung 10: Absatz der IMV Serie in Emerging Markets 2011	39
Abbildung 11: Erfolgsfaktoren	42

1 Einleitung

1.1 Problematik

Die Welt befindet sich seit geraumer Zeit in einem Prozess. Der Prozess der Globalisierung. Dieser Prozess der Globalisierung stellt vor allem das Automobilbusiness vor neue Herausforderungen. Diese Herausforderungen beschäftigen sich unter anderem mit der Marketingplanung von Automobilherstellern die global agieren. In der heutigen Zeit ist das Entwickeln von Marketingplanungen ein sehr wichtiger, wenn zugleich immer leistungsintensiverer Teil, aller Automobilhersteller weltweit. Leistungsintensiv deshalb, weil die Abgrenzung vom Wettbewerb ungleich schwerer ist aufgrund der hohen Wettbewerbsdichte auf dem Automobilmarkt. Durch die Optimierung von Marketingplanungen innerhalb von Automobilunternehmen soll die Identifizierung von Marktpotentialen erreicht werden. Bei der Internationalisierung von Automobilherstellern ist dabei im Besonderen darauf zu achten, dass das Marketing in allen Bereichen auf einander abgestimmt ist. Zu beachten sind dabei auch die Herausforderungen, mit denen sich die Automobilindustrie auseinandersetzen muss. Deshalb ist das Ziel der vorliegenden Arbeit den Prozess der Internationalisierung von Automobilherstellern zu dokumentieren und diesen auf mögliche Verbesserungspotentiale zu untersuchen. Dabei werden Ansätze herausgearbeitet und die aktuelle Situation der Automobilindustrie dargestellt.

1.2 Aufbau der Arbeit

Um Fragen zur Verbesserung der Marketingplanung von Automobilherstellern so umfassend wie möglich behandeln zu können, ist die Bachelorarbeit wie folgt aufgebaut. Das Kapitel 2 Grundlagen des Automobilbusiness befasst sich mit den allgemeinen Rahmenbedingungen für den Automobilmarkt. Es werden die größten Marktteilnehmer vorgestellt sowie die Besonderheiten des Automobilmarktes. Des Weiteren findet eine Analyse des Markenaufbaus statt. Dies ist das Fundament für jedes Unternehmen.

Das nächste Kapitel befasst sich dann mit der Internationalisierung von Automobilherstellern. Es werden Strategien für den internationalen Markt dokumentiert sowie der Einsatz von Marketinginstrumenten zur Ansprache der Zielgruppen in neuen Märkten.

Das vierte Kapitel beinhaltet ein konkretes Beispiel, an dem aufgezeigt wird, wie ein Unternehmen diese Strategien und Instrumente anwendet um international erfolgreich zu sein.

Es folgt nun im letzten Kapitel eine Annäherung auf die Forschungsfrage und eine Darstellung der Erfolgsfaktoren.

2 Grundlagen des Automobilbusiness

Die Automobilindustrie ist eine der wichtigsten Wirtschaftszweige in der Volkswirtschaft. Mit einem Gesamtumsatz von weltweit 1,9 Billionen Euro ist die Automobilindustrie mehr als nur ein Kraftfahrzeug herstellender Zweig am Baum der Weltwirtschaft. Insgesamt sind mehr als 9 Millionen Menschen in der Automobilbranche oder einem vor- bzw. nachgelagerten Industriezweig beschäftigt. Es werden ca. 57 Mio Autos produziert und diese haben dabei ungefähr 15% des weltweiten Bruttosozialproduktes ausgemacht [vgl. Proff/Proff 2008: 17; Wagner 2015 :3].

Dabei hat die Automobilbranche längst Einzug im strategischen Managementbereich gehalten. Lange Zeit wurden strategische Managementkonzepte von der Automobilbranche beeinflusst. Einige Beispiele hierfür sind die Fließbandfertigung oder das später eingeführte Lean Management. Daraus lässt sich folglich eine Art Initiatorrolle der Automobilindustrie ableiten, welche anderen Branchen Vorgaben hinsichtlich der strategischen Führung und Entwicklung gemacht hat. Dieses strategische Management haben die Automobilhersteller auch bis heute weitestgehend nicht verändert. Es bedient sich einer Strategie, die Produktionskapazitäten weiter auszubauen und den Produktionsprozess zu optimieren [vgl. Proff/Proff 2008: 18].

Die internationale Produktion von Automobilen Bedarf einer sehr gut ausgeprägten technologischen Kompetenz[vgl. Fuchs 2013: 64]. Im Automobilbusiness werden alle Unternehmen zusammengefasst, die sich speziell auf den Prozess der Produktion und deren vor- bzw. nachgelagerten Prozesse spezialisiert haben.

2.1 Strukturdaten Automobilhersteller

In den folgenden Grafiken werden die bekanntesten Markennamen weltweit agierender Automobilhersteller aufgeführt und anhand ihrer Strukturdaten vorgestellt. Im Verlauf dieses Kapitels werden die größten Drei Automobilkonzerne näher behandelt.

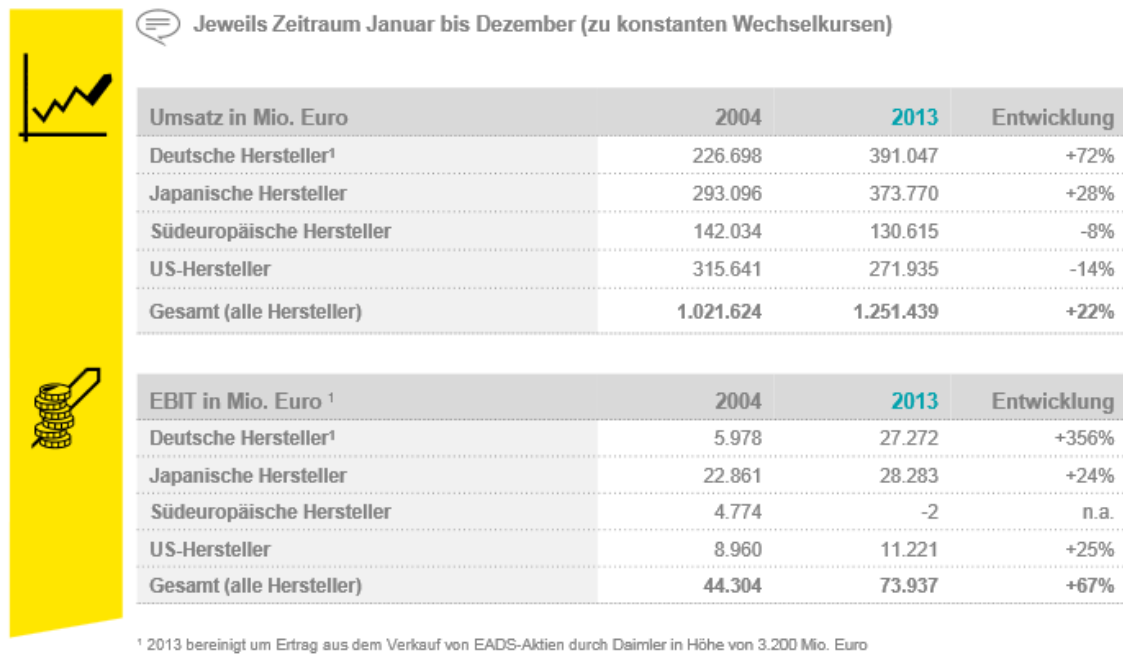


ABBILDUNG 1 ZEHN JAHRESVERGLEICH WELTWEITER AUTOMOBILHERSTELLER [ERNEST & YOUNG]

Die obenstehende Grafik zeigt einen Ländervergleich zwischen großen Automobilkonzernländern. Südeuropa wird in der Grafik als Verbund zusammengeschlossen. Wie man der Grafik entnehmen kann, haben deutsche Automobilhersteller in diesen 10 Jahren eine Umsatzentwicklung von 72% erreichen können und rangieren damit an der Spitze aller Automobilhersteller auf dieser Welt. Am stärksten sind die amerikanischen Automobilhersteller in diesen 10 Jahren eingebrochen. Sie mussten einen Verlust von 14% im Gesamtumsatz einbüßen. Insgesamt ist aber ein positiver Trend in der Automobilindustrie abzuzeichnen. Wurden 2004 noch lediglich Kraftfahrzeuge im Wert von 1,021.624 Billionen abgesetzt, sind es im Jahr 2013 1,251.439 Billionen Kraftfahrzeuge gewesen.

Der EBIT ist in dem aufgeführten Ländervergleich ebenfalls gestiegen. Dabei konnte dieser in 10 Jahren um 67% gesteigert werden. Die mit Abstand größte Steigerung verzeichneten mal wieder die deutschen Automobilhersteller. Betrug der EBIT im Jahr 2004 noch 5.978 so konnte dieser im Jahr 2013 auf 27.272 gesteigert werden. Das bedeutet ein Anstieg um 356%. Die japanischen und amerikanischen Automobilhersteller liegen fast gleichauf mit einer EBIT-Steigerung um jeweils 24% und 25%. Lediglich von den Südeuropäischen Ländern gibt es keine Angaben in diesem Ländervergleich.

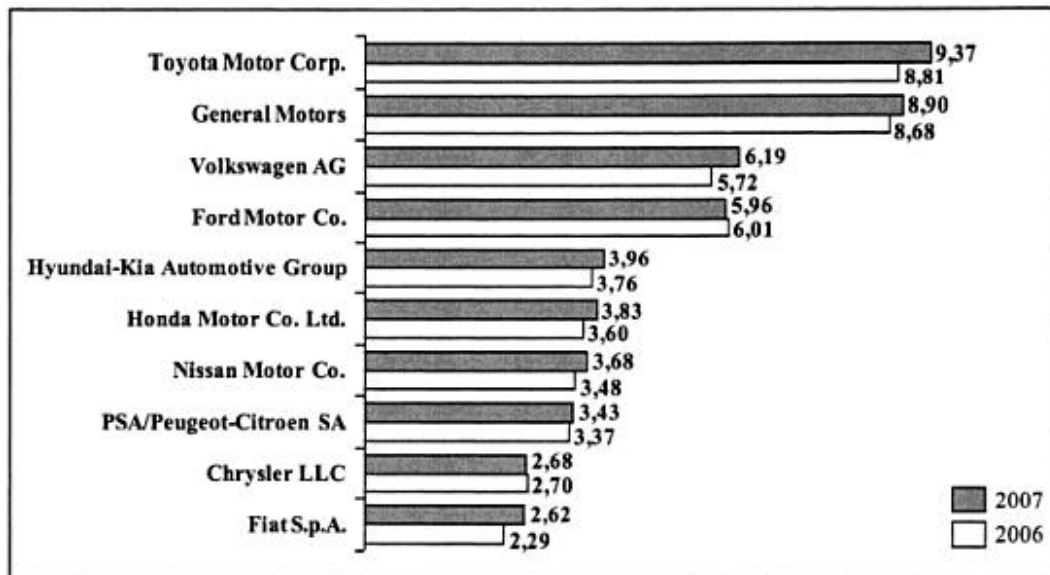


ABBILDUNG 2 TOP 10 AUTOMOBILHERSTELLER IN ABSATZMENGEN (IN MILLIONEN STÜCK) [PROFF/PROFF 2008: 19]

Der Abbildung 1 ist zu entnehmen, dass die Automobilkonzerne General Motors und Toyota mit deutlichem Abstand die meisten Automobile absetzen und somit die ersten beiden Plätze belegen. An dritter Stelle rangiert Volkswagen, welches die Lücke zu den beiden oben genannten Automarken bis heute schließen konnte.

Toyota Motor:

Gründung: 28. August 1937
 Sitz: Toyota, Japan
 Mitarbeiter: 338.875 (Stand 2014)
 Umsatz: 27.23 Billionen Yen (Stand 2015)
 Markenwert: 61 Milliarden Euro (Stand 2015)

General Motors:

Gründung: 2009
 Sitz: Detroit, USA
 Mitarbeiter: 207.000 (Stand 2011)
 Umsatz: 152,3 Milliarden USD (Stand 2012)

Markenwert: -

Volkswagen:

Gründung: 28. Mai 1937

Sitz: Wolfsburg

Mitarbeiter: 592.586 (Stand 2014)

Umsatz: 202,5 Milliarden Euro (Stand 2014)

Markenwert: 13,4 Milliarden Euro (Stand 2015)

[Horizont]

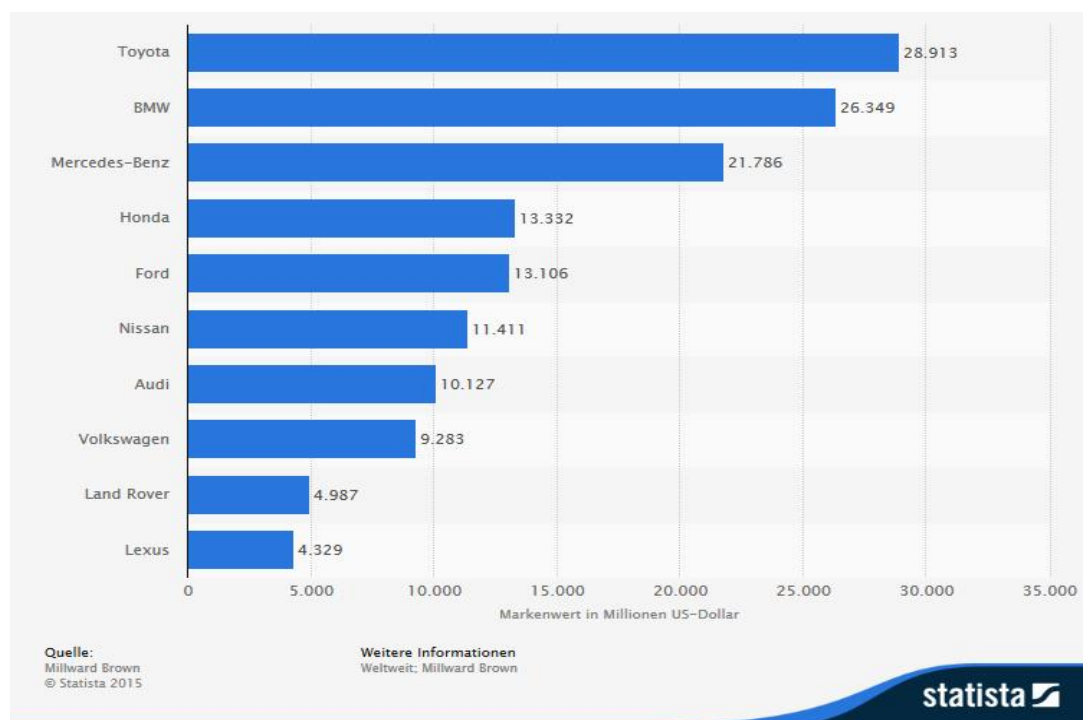


ABBILDUNG 3 ZEHN WERTVOLLSTEN AUTOMARKEN WELTWEIT 2015 [STATISTA]

Die obenstehende Abbildung zeigt den aktuellen Markenwert der 10 erfolgreichsten Automobilmarken auf der Welt im Jahr 2015. Toyota ist mit einem Markenwert von \$28,9 Mio der Spitzenreiter in der gesamten Automobilbranche weltweit. Ein weiterer Beleg dieser Tatsache ist, dass Toyota Weltmarktführer in Sachen Um-

satz und Absatz von Kraftfahrzeugen im Jahr 2014 war. Mit 4 deutschen Automobilherstellern (BMW, Daimler Benz, Audi, Volkswagen) stellt Deutschland die meisten Automarken in den Top Ten.

2.2 Markenaufbau in der Automobilindustrie

„Die Marke ist ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“

[Meffert 2010: 328]

Seit Anfang des 20. Jahrhunderts sind Marken wichtiger Bestandteil, um sich als Unternehmen und als Marke von dem Wettbewerb abzugrenzen. Marken haben dem Kunden ein Gefühl der Zufriedenheit und dem Wohlfühlsein gegeben, welches sich mit Markenloyalität, sowie einer engen Kundenbindung auszahlt. Es ist daraus ein besseres Vertrauensverhältnis zwischen Anbieter und Kunden entstanden.

[vgl. Harvard Business Manager 2015]

Der Markenwert von Apple liegt mit 185Mrd. US-Dollar auf Platz eins der wertvollsten Marken weltweit. Im Automobilbusiness ist Toyota weiterhin der Spitzenreiter wenn es um den Wert der Marke geht. Dabei ist zu erwähnen, dass das starke Markenimage von Toyota selbst die Imagekrise, die Toyota aufgrund der Ruckrufaktion hatte, ohne Probleme auffangen kann. Diese Mechanismen greifen ebenso beim Kauf des Automobils. In einer Branche, in der zunehmend technologische Annäherung zur Austauschbarkeit der Fahrzeuge aus Konsumentensicht führt, ist die Marke ein ausschlaggebendes Kriterium bei der Entscheidungsfindung [vgl. Lauszus 2014: 490]. So hat, wie oben bereits angesprochen, die Marke oder der Markenwert einer Unternehmung an Bedeutung bei der erfolgreichen Führung und Organisation von Unternehmen stark zugenommen. Managemententscheidungen, Corporate Identity, sowie zukünftig relevante Zusammenschließungen begründen ihre Kohärenz auf einer perfekten Abstimmung mit der Unternehmensmarke. [vgl. Stolle 2013: 1]

In der Automobilindustrie stehen die Anbieter einem hohen Kostendruck gegenüber. Aber gleichzeitig zielen die Differenzierungsmerkmale der Kunden immer mehr auf nicht funktionale Produkteigenschaften der Automobilhersteller ab. Auf

diese Weise werden sie dazu gezwungen, Neuinvestitionen in den Markenbereich zu tätigen sich auf nicht funktionaler Ebene nachhaltig von den Wettbewerbern abzugrenzen. Nur so können Alleinstellungsmerkmale sichergestellt werden und die eigene Marktposition verbessert werden. Dabei spielen Übernahmen ebenso eine Rolle, wie die erfolgreiche Implementierung von Autodachmarken. Ein erfolgreiches Beispiel für die Implementierung von einer Dachmarke in der Automobilindustrie ist die Blue Motion Technologies Dachmarke von Volkswagen. Bei Volkswagen werden alle Technologien, die einen niedrigen Verbrauch haben, Energieschonend und Abgaseffizient sind, unter der Marke Blue Technologies geführt. Ziel dieser Marke ist es dabei, Kunden die einen besonderen Wert auf umweltbewusste Autos legen ein breites Angebotsspektrum zu bieten. [vgl. Stolle 2013: 17; Motorsport Total]

2.2.1 Markenidentität und Markenimage

Beim Aufbau einer Marke muss man sich Gedanken machen, welche Eigenschaften diese besitzen soll. Des Weiteren werden Strategien festgelegt Ziele formuliert. Die Identität einer Marke wirkt sich auf das Käuferverhalten des Kunden aus. Der Kunde nimmt das Markenimage anders wahr. Jedes Unternehmen wird versuchen die Markenidentität so zu entwickeln, dass ein stabiles und transparentes Bild beim Kunden in Bezug auf die Markenidentität vorherrscht. Auf diese Weise können externe Zielgruppen durch ein breites positives Markenimages zum Kauf bewegt werden. Deshalb ist eine Unterscheidung zwischen Markenidentität und Markenimage unabdingbar. [vgl. Stolle 2013: 30]

Das Markenimage ist eine Vorstellung bei dem Konsumenten, welches er als Teil einer externen Zielgruppe von einer bestimmten Marke als festes Bild hat. Dieses Bild entsteht nur durch Markenbekanntheit. Ein Konsument muss sich die Marke schnell einprägen können oder sich schnell wieder an sie erinnern können (Brand Recall), was wiederum bedeutet, dass sie markant sein muss und einzigartig in ihrer Erscheinungsform hinsichtlich Form, Farbe, etc. [vgl. Meffert 2010: 332]

Am Anfang muss man als Automobilhersteller beim Aufbau einer Marke eine Markenidentität festlegen. Die Markenidentität ist das Selbstbild eines Unternehmens. Wie soll ein Unternehmen von den Mitarbeitern angesehen werden? Diese Markenidentität zeigt wofür steht ein Unternehmen, welche Werte zeichnen es aus etc. Die Abgrenzung von Markenidentität und Markenimage ist sehr

wichtig, da nur so ein Markenbild bei den Anspruchsgruppen durch entsprechende Umsetzungsmaßnahmen aufgebaut werden kann. Das Management legt diese Identität der Marke fest. Erreicht wird dies durch ein Markennutzerversprechen des Unternehmens. Durch das Markennutzenversprechen wird die Marke von anderen differenziert. Es zeigt Benefits der Marke auf welche in Form von Werten verkörpert werden. Es soll ein Leitbild entstehen. Aus dieser Markenkultur werden Communities gebildet. Ein Beispiel dazu wäre Bentley und Rolls Royce. Auf den ersten Blick Zwei Luxusautomobilmarken die viel gemeinsam haben. Jedoch unterscheiden sich beide Marken in ihrer Herkunft. Während Bentley von den Bentley Boys gegründet wurde, und in den dreißiger Jahren um den Titel im 24 Stunden Rennen von Le Mans gefahren sind, kommt Rolls Royce als eleganter Chauffeur Wagen aus der Oberklasse des Automobils. Letztlich sind beide Marken heute Luxusmarken. [vgl. Esch 2013: 38]

Das Markenimage weist 3 Subimages auf. Wie wird der Hersteller(Corporate Image) des Produktes gesehen? Wie wird das Produkt selbst gesehen? Und wie verhält es sich mit dem Konsumenten selbst? Inwieweit diese 3 Facetten nun zum Tragen kommen hängt allerdings von der Branche und dem Produkt ab. Bei zum Beispiel alkoholischen Getränken spielt Markenimage des Herstellers weniger eine Rolle. Das des Produktes wohl auch eher eine Nebenrolle. Entscheidend ist das des Konsumenten. Bei Autos ist das Corporate Image des Herstellers sehr wichtig, dieses Image entscheidet oftmals über die Präferenz des Konsumenten. [vgl. Esch 2000: 70]

Um das Markenimage zu gestalten bzw. um es zu gestalten hilft es das Markenimage auf dessen Markenfähigkeiten sowie dessen Markenpersönlichkeit zu untersuchen. Als Markenfähigkeit werden Attribute der Markenprodukte verstanden. Diese Attribute sind Fähigkeiten die ein Produkt besitzt. Ein Beispiel dazu Daimler Benz. Die Marke Daimler Qualität und Eleganz verbunden. Die Autos von Daimler Benz genießen den Ruf haltbar und robust zu sein. Diese Fähigkeiten sind dem Konsumenten vertraut, da er diese in der Regel dauerhaft nutzt oder ihnen Loyal gegenübersteht. Markenfähigkeiten müssen mit Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, Vertrauen, Zufriedenheit etc. Verbunden werden können. Die Markenpersönlichkeit ist eine andere Komponente des Markenimages, welche auf psychografische Eigenschaften zurückzuführen ist. Eigenschaften wie Dominanz, Spaß und Abenteuerlust bezeichnen Persönlichkeiten mit denen sich Konsumenten gerne identifizieren. Bekannte Marken wie Coca Cola, Mercedes, usw. strahlen diese Eigenschaften aus und Konsumenten nehmen diese gerne

an, da sie sich mit ihnen verbunden fühlen und so eine Vertrauensbasis zu diesen Marken besitzen. Auf dieser Vertrauensbasis entsteht leichter eine Sympathie und der Konsument ist daher eher dazu geneigt diese Marken zu kaufen oder dem Wettbewerb vorzuziehen[vgl. Esch 2000: 72ff].

Das bedeutet die Zielgruppen schreiben den Marken Persönlichkeitsmerkmale zu. Die Markenattribute werden aufgrund von funktionalen und symbolischen Markennutzenassoziationen der Marke zugeschrieben. Das Markenerlebnis können bei Sportwagenliebhaber ein starker Motor mit einer hohen PS Anzahl sein. Das Management steuert dabei ebenso die Kommunikation des Markenaufbaus. Die Schnittstelle der Markenidentität und des Markenimages ist dann der Bereich in dem die Marke positioniert wird[Kreyher 2015: 27].

2.2.2 Markenführung

Im Bereich des Automobilbusiness bedarf es weitreichender Ressourcen auf finanzieller Ebene, da der Markennutzen eine hohe Bedeutung zugewiesen werden muss. Das Markenführende Automobilunternehmen muss sich in einer guten Marktposition befinden. Das Management eines Automobilkonzerns muss deshalb in der Lage sein, den Bedürfnissen der relevanten Zielgruppen besondere Aufmerksamkeit bei der Markenführung zuzuweisen. Ein Kraftfahrzeug ist ein Produkt, welches einen hohen finanziellen, sowie emotionalen Wert für den einzelnen Konsumenten aufweist. Das Markenangebot muss direkt auf den Konsument übertragbar sein. Der Nachfrager sieht die Markenidentität als Basis für das vom Automobilkonzern gewünschte Markenimage. Die Außendarstellung der Automarke bildet wiederum die Grundlage für Attribute, die die Zielgruppen später der Marke zuweisen. Je besser dieses Gerüst des Markenimages eines Automobilherstellers aufgebaut und emotional transportiert werden kann, desto besser werden die Markeninhalte des Unternehmens in dem Markenbewusstsein der Konsumenten verankert. Die oben beschriebenen Markenleistungen betreffen zweckmäßigen Markennutzen aus dem Blickwinkel der Konsumenten. Dem gegenüber stehen nicht funktionale Markenleistungen wie zum Beispiel Markenwerte, Markenvision sowie Markenpersönlichkeit. In der Automobilindustrie werden diese beiden Markenleistungen zur Bewertung von Automobilmarken herangezogen. Da die Wahrnehmung auf den Märkten unterschiedlich ist, geht ein wichtiger Anteil von den Produkteigenschaften selbst aus. Die größte Vertrauensbasis sowie Zufriedenheit wird bei den Konsumenten durch einzigartiges

Design sowie Produkteigenschaften erzielt. Ein Autofahrer, der einen schnellen Wagen fahren möchte, ist nur dann mit seinem Auto zufrieden, wenn das Auto diesem Bedürfnis entspricht (starker Motor, viel PS). Daraus folgte Diez (2001) „Es ist demnach eine gefährliche Verkennung der Mechanismen der Markenbildung in einem Produkt-zentrierten Markt, wenn eine Markenstrategie darauf angelegt wird, auch ohne Produkthelden ein akquisitorisches Markenpotential aufbauen und erhalten zu wollen“ [Stolle 2013: 114]. Eine optimale Markenführung bedingt eine sehr gute Verzahnung beider Sichtweisen am Ende der gesamten Wertschöpfungskette. Ein Automobilkonzern ist global tätig und wird somit mit differenzierten Markanforderungen hinsichtlich seiner Markenführung konfrontiert.

Da es sich bei Automobilkonzernen in der Regel um Global Player handelt, muss das Management in Sachen Markenführung internationale Einflussfaktoren berücksichtigen. Diese Einflussfaktoren sind in jedem Markt auf der Welt unterschiedlich stark zu berücksichtigen. Diese Einflussfaktoren sind unter anderem kulturelle sowie wirtschaftliche Aspekte eines Marktes. Darüber hinaus wiesen Forschungsergebnisse darauf hin, dass der Ausbildungsgrad sowie die Präsenz der Medien großen Einfluss auf die Markenrezeption der Nachfrager ausüben. [vgl. Stolle 2013: 115]

2.3 Besonderheiten des Automobilmarktes

Bei der Betrachtung des Automobilmarktes denkt der Laie lediglich an den Verkauf von Neuwagen. Dem Verkauf von Neuwagen sind mehrere Prozesse vor- sowie nachgelagert. Die Beschaffung und Produktion der Automobile sind dem Verkauf der Neuwagen als Prozess vorgelagert. Nachgelagerte Prozesse sind neben den Märkten für die Zulieferung von Aggregaten, Komponenten und Teilen auch Entwicklungsleistungen. Zu erwähnen sind dabei Finanzdienstleistungen, die die Unternehmen dem Kunden anbieten. Dazu gehören zum Beispiel Leasing, Finanzierungen, Versicherungen sowie der pre sales und after sales Markt. Ebenfalls bieten Automobilhersteller Teile und Zubehör als Extraleistungen an. Es gibt des Weiteren den Markt für Gebrauchtwagen, und Jahreswagen sowie Märkte zur umweltgerechten Entsorgung des Automobils. Erstreckt sich der Markt im Automobilbusiness über die gesamte Wertschöpfungskette des Automobils. Der Automobilmarkt ist ein hart umkämpfter Markt, in dem eine Angleichung der Servicequalitäten stattfindet. Es wird in Zukunft schwieriger exklusive added values

anzubieten, die einzigartig in der Branche sind. Eine Überproduktion kennzeichnet den Automobilmarkt auch bei stagnierenden oder gar rückläufigen Verkaufszahlen. Durch die steigende Globalisierung der Märkte werden diese Wettbewerbs Eigenschaften verstärkt. [vgl. Witt 2009: 9]

Neben diesen Markt- und Wettbewerbsorientierten Aspekten ist bei der Entwicklung noch der kundenspezifische Teilbereich zu berücksichtigen. Dieser Bereich entwickelt sich in der Automobilindustrie zurückhaltend. Der Konsument hat sein Kaufverhalten im Automobibusiness gewandelt. Er handelt weitaus überlegter und vergleicht im Zuge des digitalen Zeitalters mehrere Fahrzeuge mit einem Klick. Auch sich ändernde Rahmenbedingungen seitens des Staates verunsichern den Nachfrager. Abgasnormen, Ökosteuer und Lobbyarbeit diverser Verbände sorgen für ein Unwohlsein auf Seiten des Kunden. [vgl. Witt 2009: 9]

Die Kaufentscheidung wird in der Automobilindustrie durch die Produktlebenszeit beeinflusst. Diese liegt zwischen 7 und 12 Jahren. In dieser Zeit werden die Fahrzeuge statistisch drei bis viermal den Eigentümer wechseln. Jedoch hat sich der Produktlebenszyklus der Automobile in der heutigen Zeit dramatisch verkürzt. Beispielsweise hat sich der Lebenszyklus des VW Golf I von Zehn Jahren (1974-1983) auf fünf Jahre (2008-2012) in der sechsten Generation nach unten korrigiert [vgl. Schramm 2014: 11]. Durch diese Wechsel werden die Neuwagenkäufe beeinflusst. Ein weiterer Einflussfaktor für die Neuwagenkäufe sind die Modellneuerungen der Automobilhersteller. Neue Modelle motivieren den Konsumenten zum Kauf und somit den Wechsel seines Fahrzeugs. Außerdem spielt die konjunkturelle Situation eine wichtige Rolle. Befindet sich die Konjunktur in einer Rezession, dann ist die Bereitschaft bei den Konsumenten Neuanschaffungen im Bereich Automobile geringer. Diese werden auf positivere Zeiten hinausgezögert oder durch die Anschaffung gebrauchter Fahrzeuge substituiert [vgl. Dudenhöffer 2013: 71].

Das Automobil ist bei dem Kunden ein High Involvement Produkt, das heißt der Kunde beschäftigt sich vor allem mit dem Produkt bevor er es kaufen wird. Gründe dafür sind unter anderem der hohe finanzielle Aufwand den ein Auto mit sich bringt [vgl. Reichwald/Piller 2009: 161]. Zum anderen gibt es eine ganze Palette von verschiedenen Produktreihen, durch die der Nachfrager sich erst durcharbeiten muss bis er das richtige Auto für sich gefunden hat. So ist das Auto für den Deutschen heutzutage immer noch ein Statussymbol. Ebenso ist der Markt in den Industriestaaten weitestgehend gesättigt, das heißt dort nehmen sich die Marktteilnehmer die Marktanteile nur noch gegenseitig. Neue innovative Märkte

müssen erschlossen werden, dazu zählen die BRIC Staaten oder die so genannten Emerging Markets.

3 Internationales Marketing

In der Praxis wird das Internationale Marketing immer wichtiger. Unterstützt wird diese These durch die fortwährende Zunahme der Internationalen Vernetzungen und Verflechtungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten. Diese Entwicklung wird in der Fachliteratur unter dem Begriff der „Globalisierung“ zusammengefasst. Eine Intensivierung der Marktverhältnisse(stärkerer Wettbewerb) infolge dieser Entwicklung erfordert einen völlig neuen Denkansatz des Managements in Bezug auf bereits vorhandene und zukünftige Marketingaktivitäten. Das Management muss in der Lage sein, sich an die neuen Marktanforderungen(Outside-in Perspektive) anzupassen. Des Weiteren haben sich die Unternehmen hinsichtlich der vorhandenen Mittel(Ressourcen) massiv verändert. Das gesamte Tätigkeitsfeld der Unternehmen hat sich gewandelt. Heute sind Unternehmen infolge der Internationalisierung auf mehreren Kontinenten gleichzeitig tätig, was zu völlig neuen Anforderungen an die Marketingaktivitäten ebenso wie die Personalplanung stellt. Dies hat zur Folge, dass Unternehmen eigene neue Marken- und Marketingpläne erarbeiten müssen um auf den verschiedenen Absatzmärkten erfolgreich sein zu können. [vgl. Zentes 2013: 1]

Diese länderübergreifenden Unternehmensaktivitäten stellen für viele Unternehmen eine Notwendigkeit dar, da sie erst durch die Präsenz in neuen Beschaffungs- und Absatzmärkten die langfristige erfolgreiche Existenz des Unternehmens sichern können. Unterstützt wird die anhaltende Globalisierung durch verschiedene Einflussfaktoren. U.a. sorgen wirtschaftliche Zusammenschlüsse sowie Währungsunionen für eine Transparenz bei den Importen und Exporten, zum anderen werden sinkende Ein- und Ausfuhr Zölle das Auslandsgeschäft auf. Außerdem lassen sich in dem digitalen Zeitalter viel größere Reichweiten mit Kommunikationsplattformen erzielen wie in der Vergangenheit. Anhand von dem Trend zu Social Media Kanälen wird deutlich, wie rasant der Erdball „zusammenwächst“ und wie viele User z. B. durch Internetwerbung erreicht werden können. Interessant ist dabei auch die Tatsache, dass sich der Welthandel an dem sich die Internationalisierung messen lässt, sich seit den 70er Jahren verachtfacht hat. [vgl. Berndt/Altobelli 2013: 4]

3.1 Zukunftsmärkte

Im Zuge der Globalisierung wurden wirtschaftliche Hindernisse bei Eintrittsversuchen in neuen Märkten gänzlich aus dem Weg geräumt. Marktentscheidungs determinanten spielen bei der Frage der Zukunftsmärkte eine wichtige Rolle. In den Sinn kommen Marktpotenzial für Automobile, Marktsättigungsgrade usw. Ein interessanter Teilbereich aller Märkte sind die Emerging Markets. Innerhalb der Emerging Markets befinden sich aufstrebende Wirtschaftsnationen aus dem Südostasiatischen Raum aber auch Teile Osteuropas sowie Südamerikas. Das Marktpotential von Automobilmärkten wird unter anderem die so genannte PKW-Dichte beschrieben. Diese gibt an, wie viele Kraftfahrzeuge in einem bestimmten Markt auf 1000 Einwohner fallen. Bei den Emerging Markets werden 2 Gruppen voneinander getrennt betrachtet. Zum einen die Triade, in die die Vereinigten Staaten, Kanada, Japan und die EU fallen. Der zweite Teil, der Teil in dem sich die nicht Triaden befinden, besteht aus aufstrebenden Wirtschaftsnationen. Diese Nationen verbinden 2 Dinge. Wirtschaftswachstum und einen nicht gesättigten Automobilmarkt. Die oben angesprochene PKW-Dichte ist in den nicht Triaden weitaus geringer als in den Triaden. Das bedeutet, dass durch die wachsende Wirtschaft in Verbindung mit der dadurch höheren Kaufkraft mehr PKWs auf ungesättigten Märkten abgesetzt werden können. Durch dieses Wirtschaftswachstum in Verbindung mit der dadurch steigenden Kaufkraft die Nachfrage in den nicht Triaden um 100% bis ins Jahr 2020 ansteigen wird. Diese Tatsache macht diese Märkte wesentlich interessanter für die Automobilhersteller um die eigene Beschaffungs- und Absatzmärkte diversifikativ zu verlagern und sich somit Marktanteile anzueignen. [vgl. Hüttenrauch/Baum 2008: 33]

3.2 Markteintrittsstrategien

Zur Darstellung der Markteintrittsstrategien werden in der Literatur häufig die Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens im Heimatland bzw. im Gastland als Unterscheidungskriterium herangezogen. Dabei liegt der Wertschöpfungsschwerpunkt beim Export auf dem Heimatland. Bei den Markteintrittsstrategien in denen der Wertschöpfungsschwerpunkt auf dem Gastland liegt, wird zudem in Formen mit und ohne Kapitaltransfer unterschieden. Lizenzen werden ohne Kapitaltransfer vergeben, Joint Ventures und Tochtergesellschaften hingegen werden in diesem Zusammenhang mit monetären Ressourcen des Unternehmens

ausgestattet.

Tochterunternehmen werden als Etablierung von Unternehmen in neuen Märkten bezeichnet. Die Unternehmen sind dabei in vollständigem Besitz dieser Tochtergesellschaften. Diese Möglichkeit des Markteintritts erlaubt Unternehmen eine hohe Einflussnahme auf die Steuerung der Auslandsmärkte. Jedoch werden mit dieser strategischen Form hohe Risiken verbunden. Vor allem im Kapitalbereich werden hohe Risiken durch direkte Investitionen eingegangen. Kooperative Markteintrittsformen werden als vertikal organisiertes Absatzsystem oder Lizenzierung, also durch Überlassung der Nutzungsrechte, verstanden. Beispielsweise können diese Formen eine Kooperation beinhalten, bei der Unternehmen in einer rechtlich selbständigen Einheit organisiert sind und Kapital in einen Auslandsmarkt transferieren. Die finanziellen Risiken sind bei kooperativen Markteintrittsformen niedriger als bei Tochtergesellschaften, da nur in begrenzter Form ein Kapitaltransfer stattfindet. Zuletzt beschreibt der Export eine traditionelle Form des internationalen Markteintritts. Darunter ist die wirtschaftliche Leistungsbereitstellung über Landesgrenzen hinaus zu verstehen [vgl. Schramm-Klein 2012: 26ff].

Es gibt eine Vielzahl von Faktoren, welche die Wahl der Markteintrittsstrategie beeinflussen. Im Wesentlichen können diese Einflussfaktoren in die folgenden vier Kategorien eingeteilt werden:

- Gastlandspezifische Faktoren
- Stammlandspezifische Faktoren
- Unternehmensspezifische Faktoren
- Transaktionsspezifische Faktoren

Mit Hinblick auf die Entscheidung der Markteintrittsstrategie werden nun die Wirkungsweisen dieser Einflussfaktoren an Beispielen verdeutlicht. So führt zum Beispiel ein hoher Protektionismus in Gastländern dazu, dass Unternehmen dazu geneigt sind eine Exportstrategie zu verfolgen. In Form von Zusatzsteuern für ausländische PKWs oder die Senkung der KFZ Steuer beim Kauf von inländischen PKWs kann sich dieser Protektionismus äußern. Eine solche politische Entwicklung führt dazu, dass Unternehmen nicht gewillt sind, hohe Ressourcetransfers in diese Länder durchzuführen um mögliche Investitionsrisiken zu minimieren [vgl. Schramm-Klein 2012: 36ff]. Eine Verschiebung der strategischen Entscheidung kann ebenso durch politische Regelungen hervorgerufen werden.

Durch staatliche Subventionen beispielsweise können Markteintrittsoptionen zugunsten von Kooperationen verändern. Weitere Einflussfaktoren wie Marktgröße und Marktpotential bestimmen zudem die Entscheidung der Markteintrittsform. Diese Faktoren bestimmen wesentlich die Attraktivität des Marktes. Je größer das Marktvolumen und das Marktpotential sind, desto eher ist das Unternehmen bereit Ressourcen umfassend in diesen Markt zu investieren.

3.3 Wasserfallstrategie als länderübergreifende Timing Strategie

Im Rahmen der Markteintrittsstrategie muss sich jedes Unternehmen neben den Eintrittsstrategie selbst, Gedanken über das Timing des Markteintritts machen. Dabei wird zwischen Wasserfall- und Sprinklerstrategie im Zusammenhang mit Timing basierten Strategien des Markteintritts unterschieden. [vgl. Berndt/Sander 2010: 161]

Die Wasserfallstrategie ist durch ein Erschließen ausländischer Absatzmärkte durch sukzessives eintreten gekennzeichnet. Dabei entscheidet sich ein Unternehmen für einen ausländischen Absatzmarkt A und führt die Internationalisierung in einen Teilmarkt oder neue gänzlich neuen Absatzmarkt B erst dann fort, sobald die Marktposition in Markt A gesichert ist. Es werden neue ausländische Absatzmärkte mit den Eigenschaften ähnlich des bekannten Heimatmarktes vergleichen analysiert und bewertet. Je ähnlicher sich die Eigenschaften sind, desto geeigneter erscheint die Erschließung dieses neuen Marktes. Dabei wird die Heterogenität mit jedem weiteren Absatzmarkt ausdehnen. Erst wenn alle Zielvorgaben hinsichtlich des Markteintritts in ausländischen Märkten realisiert wurden, endet der Aktionsraum einer Unternehmung auf diversifizierten Märkten. [vgl. Berndt/Altobelli/Sander 2010: 162]

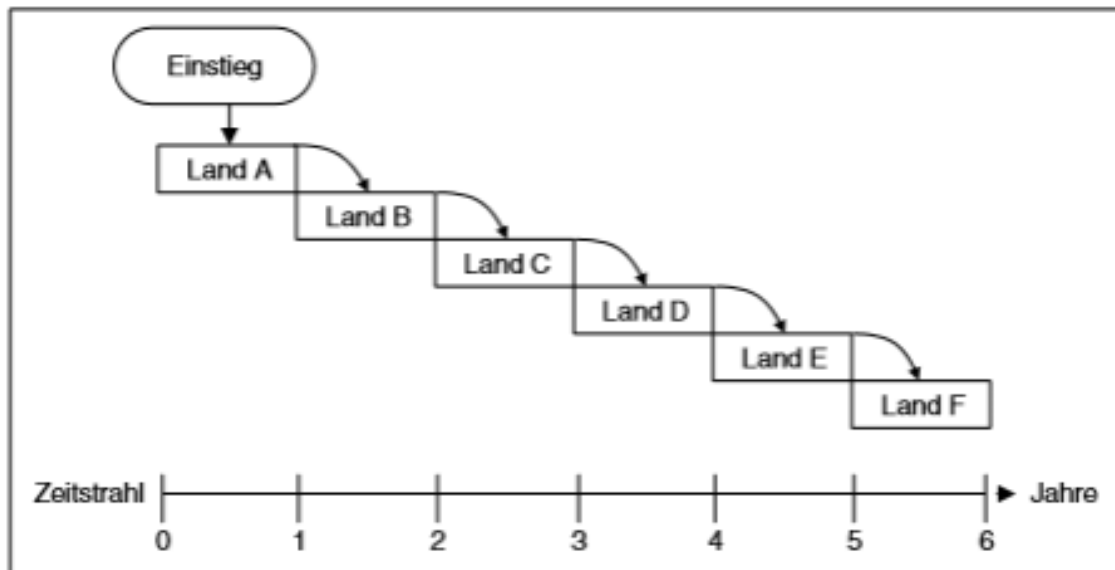


ABBILDUNG 4 WASSERFALLSTRATEGIE ALS TIMING STRATEGIE [VGL. BERNDT/ALTOBELLI/SANDER 2010: 162]

Die Tatsache, dass bei der Wasserfallstrategie ausländische Märkte nacheinander erschlossen werden sollen, trägt dazu bei, dass ohne großen Kapitaleinsatz in ausländische Märkte diversifiziert werden kann. Diese Art von Ressourcenschonung hilft Unternehmen, die nicht über große Rücklagen oder Kapital verfügen in anderen Märkten einzutreten da sie es finanziell nicht parallel in mehreren Absatzmärkten gleichzeitig stemmen können. Ein weiteres Merkmal der Wasserfallstrategie ist, dass durch dieses Schrittweise Vorgehen eine Risikobegrenzung stattfindet. Wenn ein Unternehmen merkt, dass ein Eintritt in einen neuen Markt sich als Fehler herausstellt, so sind nicht Unmengen an Ressourcen in Form von Kapital, Personal usw. verschwendet worden. Es besteht die Möglichkeit den Absatzmarkt ohne große Verluste wieder zu verlassen. [vgl. Berndt/Altobelli/Sander 2010: 162ff][vgl. Schmid 2006: 20]

3.4 Sprinklerstrategie als länderübergreifende Timing Strategie

Bei der Sprinklerstrategie im Rahmen der Timing Strategien werden möglichst viele Absatzmärkte gleichzeitig in einem kurzen Zeitraum erschlossen. Dies geschieht im Rahmen eines vorgegebenen Budgets. Dabei dauert es oftmals nicht länger als 2 Jahre, in denen ein Unternehmen in alle anvisierten ausländischen Zielmärkte eingetreten ist. Hohe Entwicklungskosten sowie der steigende Wettbewerb im Zuge der Globalisierung sind nur einige Gründe dafür, warum sich

Unternehmen für diese Art der Markteintrittsstrategie entscheiden. Diese Unternehmen haben nicht immer eine Wahl diesbezüglich, da es manche Branchen erfordern schnell in mehrere Märkte zu diversifizieren (z. B. Halbleiter, Computer u. a.). Eine fortwährende Minderung der Lebensdauer von Produkten (Produkt- und Technologiezyklen) verstärkt diese Ausprägung in den betroffenen Branchen. [vgl. Berndt/Altobelli/Sander 2010: 162]

Als Beispiel hierfür ist Dr. Oetker anzuführen, welches im Jahr 1991 und 1992 in die Osteuropäischen Märkte (Polen, Tschechoslowakei, Ungarn und Russland) gleichzeitig eingetreten ist. [vgl. Berndt/Sander/2010: 162]

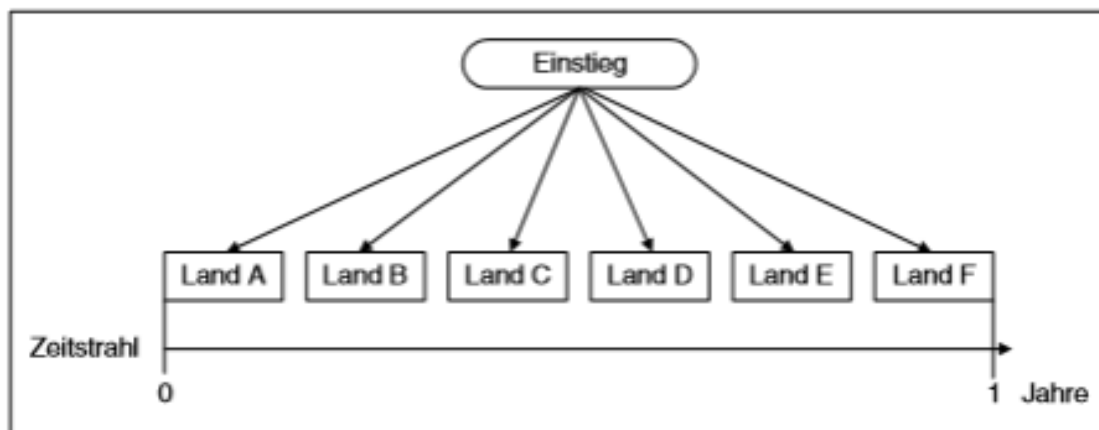


ABBILDUNG 5 SPRINKLERSTRATEGIE ALS TIMING STRATEGIE [VGL. BERNDT, SANDER, ALTABELLI 2010: 162]

Wie oben bereits erwähnt, ist die Verkürzung der Produktlebenszyklen ein Grund warum Unternehmen dazu gezwungen werden, in mehreren Märkten simultan einzutreten. Die verkürzte Lebensdauer bedeutet in diesem Zusammenhang einen in innerhalb kürzester Zeit zu erwartenden Sprung zur Nachfolgeneration der Produkte, weshalb ein aufeinander folgender Markteintritt in mehrere Märkte als unzulässig erscheint. So würde in so einem Fall die große Gefahr bestehen, dass Wettbewerber den Markt schon mit den Nachfolgenerationen erschlossen haben und sich so einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil hinsichtlich der Marktposition erarbeitet haben. Ein weiterer Grund für die simultane Erschließung mehrerer ausländischer Märkte sind die hohen Forschungs- und Entwicklungskosten. Diese Kosten steigen durch die zuvor aufgezeigte Marktentwicklung. Die verkürzten Lebenszyklen der Produkte und Technologien bedeuten, dass auf der anderen Seite die Zeit, welche die Forschung und Entwicklung benötigen zunimmt. Diese Zunahme der Forschung und Entwicklung bewirkt, dass das Unternehmen mehr finanzielle Mittel für diesen Bereich zur Verfügung stellen muss. Da diese Produkte angesichts ihrer kurzen Lebensdauer schwer amortisieren,

müssen diese in mehreren Märkten gleichzeitig präsent sein. [vgl. Berndt/Altobelli/Sander 2010: 162ff]

Vorteile der Sprinklerstrategie als Timing Strategie können sich vor allem als Markteintrittsbarrieren aufzeigen. So ist der frühe Eintritt in einen neuen Markt dann ein Vorteil, wenn man vor dem Wettbewerb diesen Markt erschlossen hat. So hat man kurzfristig eine Art Monopolstellung, welche sich hinsichtlich Marktimage auswirkt und einen Vorteil verschafft. Dieser Vorteil macht es den Wettbewerbern schwerer sich erfolgreich in diesem Markt zu etablieren, was wiederum einen höheren finanziellen Aufwand für die Konkurrenz bedeutet. Nachteile treten bei dieser Form der Marktbearbeitung vor allem im Ressourcenverbrauch auf. Dabei ist der Markteintritt mit hohen Kapitalkosten sowie hohen Personalkosten verbunden. [vgl. Kutschker/Schmid 2011: 995ff]

3.5 Standardisierung versus Differenzierung

Schon seit geraumer Zeit zeichnet sich in betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Dimensionen eine Entwicklung ab, die zunehmend auf die Globalisierung von Kapital- und Güterströme abzielt. Dabei gibt es sehr unterschiedliche Auffassungen über den Grad der Internationalisierung. Das bedeutet inwieweit werden ganze Marketingprozesse auf internationaler Ebene standardisiert oder differenziert [vgl. Kotulla 2012:1].

Jedes Unternehmen, dass sich mit dem Eintritt in ausländische Märkte befasst, wählt ihrerseits Marktbearbeitungsstrategien anhand dessen ein Markt erschlossen werden soll. Diese Strategien legen somit den Rahmen für eine erfolgreiche und langfristige Etablierung in mehreren Märkten fest [Berndt/Sander/Altobelli 2010: 176].

Geschäftsfeld- strategie Internationale Marketingstrategie	Strategie- Variation	Strategie- Stil	Strategie- Substanz	Strategie- Feld
Standardisierung				
Differenzierung				

ABBILDUNG 6 BAUSTEINE EINER INTERNATIONALEN MARKTBEARBEITUNGSSTRATEGIE [VGL. BERNDT/ALTOBELLI 2010: 177]

Bei der grundsätzlichen internationalen Ausrichtung eines Unternehmens wird eine Portfolioanalyse als Entscheidungsbasis herangezogen. Diese Analyse legt fest welche Normstrategie von einem Unternehmen auf internationaler Ebene verfolgt wird. Hierbei bewegt sich die Basisstrategie des internationalen Marketings zwischen den beiden Extrempositionen Differenzierung und Standardisierung. Sie legt fest inwieweit Marketing Inhalte sowie Marketing Prozesse länderübergreifend standardisiert werden. Die internationale Geschäftsfeldstrategie hingegen beschäftigt sich auf Unternehmensebene mit der Ausrichtung strategischer Geschäftsfelder gegenüber den Wettbewerbern, Abnehmern sowie Absatzmittlern. In diesem Zusammenhang besteht die internationale Geschäftsfeldstrategie aus den Ebenen Strategie Variation, Strategie Stil, Strategie Substanz und Strategie Feld. Dabei können in dieser Portfolioanalyse grundsätzlich alle Positionen differenziert oder standardisiert von Unternehmen umgesetzt werden. Jedoch ist es in der Regel sinnvoller aus einer Kombination der Differenzierung und Standardisierung seine Marktbearbeitungsstrategie aufzubauen [vgl. Berndt, Sander 2010: 178].

Auf der Unternehmensebene entscheidet jedes Unternehmen über die grundsätzliche Ausrichtung. Dabei wird auf internationaler Ebene die Marketingplanung anhand folgender Entscheidungen definiert. Es muss auf Unternehmensebene entschieden werden in welchen Märkten das Unternehmen tätig werden will. Es sollen Leistungsportfolios für die Zielmärkte erstellt werden und den verschiedenen Märkten Prioritäten eingeräumt werden. Des Weiteren müssen von der Unternehmensseite Budgetplanungen erarbeitet werden anhand dessen die Marketingaktivitäten für jeden einzelnen Markt festgelegt werden. Je höher die Priorität des Absatzmarktes ist, desto höher fällt dabei das Budget für entsprechende Marketingaktivitäten aus. Außerdem wird die Grundausrichtung

des Unternehmens am Markt durch Wettbewerber und staatlichen Rahmenbedingungen usw. beeinflusst [vgl. Berndt, Sander 2010: 179].

„Unter einer Standardisierungsstrategie versteht man die länderübergreifende Vereinheitlichung der Marketingaktivitäten; dabei sind zwei Stoßrichtungen zu unterscheiden, welche einzeln oder zusammen verfolgt werden können [vgl. Sorenson/Wiechmann 1975: 146].

Die Basisstrategien des internationalen Marketings unterscheidet man wie oben erwähnt die Standardisierung sowie die Differenzierung von Marketing Inhalten und kompletten Marketing Prozessen. So werden bei der Standardisierung von Marketing Inhalten die gesamte Marketingstrategie oder einzelne Elemente des Marketing Mix vereinheitlicht. Einflussfaktoren die diese Standardisierung von Marketing Inhalten begünstigen sind unter anderem die Homogenisierung der Triade Märkte. Das bedeutet, dass in den Industriestaaten die Konsumbedürfnisse sich nach und nach angleichen. Des Weiteren ist die Struktur der Unternehmen im Wesentlichen zentral gesteuert, weshalb eine Differenzierung der Marketing Inhalte auf internationaler Ebene nicht immer erforderlich ist [vgl. Berndt/Sander/Altobelli 2010: 181].

Diese Tatsache spart Kosten bei dem Markteintritt in neue Märkte ein. Je mehr der neu angestrebte Absatzmarkt dem Heimatmarkt ähnelt, desto geringer sind die kulturellen, sozialen, ökonomischen und politischen Unterschiede. Eine starke Differenzierung der Marketingaktivitäten ist daher nicht zwingend erforderlich. Interdependenzen hinsichtlich dieser Soziodemografischen Faktoren spielen bei der Entscheidung von Standardisierung und Differenzierung ebenso eine Rolle. Unternehmen, die eine standardisierte Marketingstrategie auf dem internationalen Markt verfolgen, befinden sich in der Regel am Anfang bei der Erschließung internationaler Märkte. Die Marketing Inhalte werden von dem Heimatmarkt weitestgehend übernommen um Eintrittsbarrieren auf neuen Märkten abzubauen. Diese Marketing Inhalte werden anfangs auf länderspezifische Märkte übertragen, die dem Heimatmarkt des Unternehmens sehr ähneln. Auf diese Weise wird das Risiko große Verluste auf dem neuen Markt zu erleiden minimiert. Global tätige Unternehmen verwenden zudem eine Globalisierungsstrategie, bei der eine Marketingkonzeption für alle Märkte weltweit angewendet wird. Dabei werden alle Marketingaktivitäten von dem Unternehmen auf dem Heimatmarkt entwickelt und für alle anderen Märkte umgesetzt Ziel dieser Strategie ist es, globale Wettbewerbsfähigkeit durch ein zentral gesteuertes Marketing zu

gewährleisten. Selbst Tochterunternehmen handeln nicht unabhängig in den jeweiligen fremden Absatzmärkten. Durch den vereinheitlichten kommunizierten Inhalt werden erheblich Kosten eingespart. Ein einheitliches Erscheinungsbild in allen Märkten schafft ein klareres Bild von dem Unternehmen (Corporate Identity). Der Kundennutzen wird erhöht da in allen Ländern gleiche Standards verwendet werden. Durch das Verwenden standardisierter Planungskonzepte im internationalen Kontext lassen sich Einsparpotentiale im Bereich der Informationsweitergabe und der Nutzung von Synergiepotentiale realisieren. Der Mitarbeiteraustausch wird auf internationaler Ebene vereinfacht [vgl. Emrich 2014: 179; Berndt/Sander/Altobelli 2010: 182].

Bei der inhaltlichen Differenzierung von Marketing Inhalten sprechen Unternehmen Kundengruppen in den jeweiligen Ländern unabhängig voneinander an. Das bedeutet für jeden Absatzmarkt werden anhand von Soziodemografischen Charakteristika andere Marketing Inhalte vermittelt. Der Markt wird hierbei sowohl international als auch national stark segmentiert. Vorteile dieser Differenzierung der Marketing Inhalte sind zum einen die länderspezifische Ansprache. Diese an die Zielgruppe gerichtete Ansprache führt zu höheren Absatzzahlen, was sich wiederum positiv auf den Umsatz auswirkt. Außerdem schafft man früher Präferenzen bei den Zielgruppen was zu Kundenbindung und einem Vertrauensverhältnis von Unternehmensmarke und Nachfrager führt. Nachteile einer Differenzierung der Marketing Inhalte auf internationalen Märkten sind die erhöhten Kosten für das Unternehmen. Eintrittsbarrieren werden langsamer abgebaut, da die länderspezifische Segmentierung erfolgen muss. Dies geschieht in der Regel in Zusammenarbeit mit Marktforschungsinstitutionen [vgl. Berndt/Sander/Altobelli 2010: 183].

3.6 Produktpolitik

„Die Produkt- und Programmpolitik ist einer der zentralen Parameter im Marketing. Aus markt- und kompetenzbasierter Sicht beinhaltet sie alle Entscheidungstatbestände, die sich auf die Gestaltung der vom Unternehmen im Absatzmarkt anzubietenden Leistungen beziehen.“ [Meffert 2010: 361]

Im Rahmen der Produktpolitik werden auf internationaler Ebene Ziele von dem Management festgelegt. Quantitative Ziele werden durch die Etablierung der Pro-

dukte in mehreren Märkten und der Gewinnerzielung erreicht. Neben den Quantitativen Zielen verfolgen Unternehmen auch qualitative Ziele. Dabei spielen die länderspezifischen kulturellen sowie sozialen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle. Sie beeinflussen unter anderem die Gestaltung der Produkte, das Produktsortiment sowie die Produkteigenschaften. Fragen der Standardisierung und Differenzierung werden vor dem Markteintritt in neue Märkte beantwortet [Emrich 2014: 244]. Die länderspezifischen Marktstrukturen und Marktverhältnisse beeinflussen die Produktpolitik wesentlich hinsichtlich der Standardisierung und Differenzierung. Es macht zum Beispiel keinen Sinn für Automobilhersteller ein Sportwagenkonzept auf Schwellenländer zu übertragen. Die Infrastruktur ist in Schwellenländern nicht für Sportwagen ausgelegt. Schwellenländer sind ebenso nicht für Hybrid oder Elektrofahrzeuge geeignet. Es fehlen zunehmend Stromtankstellen mit denen diese Autos getankt werden können. Diese Markteigenschaften sind unbedingt bei der Festlegung der Produktpolitik zu berücksichtigen.

Auf internationaler Ebene beschäftigt sich die Produktpolitik mit der Gestaltung der Leistungen des Unternehmens in neuen Märkten. Aufgrund der politischen, gesetzlichen, sozialen, kulturellen sowie ökonomischen Unterschiede lassen sich in der Produktpolitik in globalen Dimensionen hauptsächlich drei Ansatzpunkte der Produktpolitik ableiten.

- Die Produkte werden unverändert in neue Märkte übernommen
- Die Produkte werden an den jeweiligen Absatzmarkt angepasst in Form von Produktvariation und Produktdifferenzierung
- Die Produkte müssen durch Produktinnovationen neu entwickelt werden

[vgl. Keegan 1995: 105]

Werden Produkte unverändert auf die Leistungsprogramme für neue Märkte übertragen, so befindet sich das Unternehmen meist in einer frühen Phase der Internationalisierung. Diese Maßnahme orientiert sich vor allem an dem beheimateten Absatzmarkt des Unternehmens. Das Unternehmen überträgt die Marketing Konzeption eines erfolgreichen Produktes auf die Produkte, die es auf neuen Absatzmärkten einsetzen möchte. Für diese Form der Produktgestaltung gibt es mehrere Beispiele die man heutzutage verfolgen kann. Unter anderen

zählen Coca Cola, Microsoft und Apple zu den Unternehmen, die erfolgreiche Produktmerkmale übertagen und auf ausländischen Märkten einsetzen. Diese strategische Produktgestaltung findet in der Regel dann Anwendung, wenn sich das Produkt in der Endphase des Lebenszyklus befindet. Auf diese Weise verlängert sich die Lebensdauer des Produktes. Das Unternehmen kann vorhandene Produktkapazitäten weiterhin verwenden. Dies führt zur erheblichen Verbesserung der Kostenstruktur der Produktpalette. Es müssen auf diese Weise keine neuen Produktionsstandorte gebaut werden, sondern lediglich neue Transportwege installiert werden um das Produkt zu exportieren. Des Öfteren ist es für ein Unternehmen sinnvoll Produkte an die ländertypischen Eigenschaften anzupassen, sodass ein Nachfrageüberhang für dieses Produkt entsteht. Damit dieser Überhang eintritt, müssen die Produkte auf die Kundenbedürfnisse in den jeweiligen Ländern zugeschnitten werden. Es werden dahingehend entweder eine Produktvariation oder eine Produktdifferenzierung des Leistungsangebots erarbeitet. Bei der Produktvariation werden die Produkte so konzipiert, dass für alle Zielmärkte derselbe Produktkern verwendet wird. Theoretisch kann das Unternehmen das Produkt des Heimatmarktes ohne die spezifischen Produktmerkmale für den Heimatmarkt als Produktkern benutzen. Jedoch besteht hierbei die Gefahr, dass der Produktkern des Unternehmens verloren geht. Entscheidet sich das Unternehmen gegen diese Art der Produktvariation, so muss das Unternehmen Kundenbedürfnisse aller Zielmärkte analysieren und auf Gemeinsamkeiten überprüfen. Gemeinsame Merkmale werden dann auf den Produktkern übertragen. Auf dieser Basis wird eine standardisierte Produktvariante auf den Weltmarkt gebracht. [Albers/Herrmann 2002: 780]

Bei der Produktdifferenzierung werden die Produkte verändert und auf diese Weise an die Kundenbedürfnisse in den jeweiligen Zielmärkten angepasst. Besonders ländertypische Eigenschaften werden bei der Gestaltung der Produkte in differenzierter Form berücksichtigt. Daraus resultieren verschiedene Produkte für Absatzmärkte mit heterogenen Präferenzstrukturen. Es wird die Produktpalette einer Unternehmung in ihrer Breite erweitert. Mit der Produktdifferenzierung geht meistens auch eine Preisdifferenzierung einher. Dadurch werden die Produzentenrente und die Konsumentenrente abgeschöpft. [vgl. Meffert 2010: 421]

„Unter Produktinnovationen werden Änderungsprozesse verstanden, die durch die Entwicklung von neuen Produkten in einem Unternehmen stattfinden. Diese Änderungsprozesse können alle Funktionsbereiche eines Unternehmens betreffen.“ [vgl. Meffert 2010: 371]

Bei der Innovation neuer Produkte hat das Unternehmen i.d.R. einen Innovationsvorteil. Grund dafür ist die Tatsache, dass kein Wettbewerb für dieses Produkt vorhanden ist. Ein Beispiel hinsichtlich der Einführung von Produktinnovationen wäre UPS, das die Paketzustellung über Nacht eingeführt hat. Dabei ist zu erwähnen, dass dieser Innovationsvorteil nur für einen Zeitraum besteht, wenn die Innovationen nicht durch Patente o.ä. Urheberrechtlich geschützt werden[vgl. Hungenberg 2014: 233]

Produktinnovationen lassen sich in mehrere verschiedenen Kategorien einteilen, nach denen Produktneuerungen eingeführt werden können:

- Neue Innovationen, das bedeutet Produkte, die es in dieser Form nicht gibt oder gegeben hat
- Verbesserung von Produkten
- Trend Produkte, dazu zählen zum Beispiel Kosteneffiziente Automobile die weniger Sprit Verbrauchen

Um Produktinnovationen auf internationalen Märkten einzuführen, bedarf es mehreren Phasen, die zur Entwicklung der Produkte unabdingbar sind.

[vgl. Pepels 2013: 15]

Phase 1: Ideengewinnung

Die erste Phase bei der Entwicklung neuer Produkte ist die Ideengewinnung. Global agierende Unternehmen verfügen über ausreichende Ressourcen um exzellente Ideenforschung zu gewährleisten. Geschultes Verkaufspersonal, sehr gut entwickelte Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, Absatzmittler sowie Konkurrenzanalysen bieten ein breites Spektrum an Möglichkeiten Ideen zu sammeln. Außerdem finden Methoden zur Ideengewinnung wie zum Beispiel Brainstorming, Mind Mapping usw. hierbei Anwendung. Global Player haben ebenso die Möglichkeit Mitarbeiter Teams zu bilden um neue Ideen zu entwickeln. Dabei empfiehlt es sich internationale Mitarbeiter in Teams zu formieren, da diese unterschiedliche Aspekte berücksichtigen je nach Herkunft und Persönlichkeit. Eine räumliche Trennung spielt in der heutigen Zeit eine untergeordnete Rolle, da in Form von Videokonferenzen zeitgleich ein Ideenaustausch stattfinden kann. [vgl. Berndt/Sander/Altobelli 2010: 231]

Phase 2: Grobauswahl von Produktideen

In dieser Phase werden Ideen selektiert. Anhand von Bewertungskriterien, die für den jeweiligen Markt wichtig sind werden in Abstimmung mit den Tochtergesellschaften geeignete Produktideen gesammelt.

Phase 3: Wirtschaftlichkeit

In dieser Phase werden die Produktideen auf ihre Wirtschaftlichkeit geprüft. Dabei werden nur ökonomisch vertretbare Ideen in zukünftigen Projekten berücksichtigt. Da in dieser Phase noch keine Testmarktergebnisse vorliegen, werden die zu prüfende ökonomischen Daten auf der Grundlage von Schätzungen unternehmensinterner Experten beschafft. Diese Analyse ist für alle Zielmärkte durchzuführen, da unterschiedlicher wirtschaftliche Faktoren in den Absatzmärkten vorherrschen.

Phase 4: Invention

Nachdem geeignete Produktideen selektiert und auf ihre Wirtschaftlichkeit geprüft wurden, werden erste Prototypen der Idee erstellt. Diese Prototypen kommen dann auf Testmärkten zum Einsatz und es wird eine Analyse hinsichtlich der Soll und Ist Werte vorgenommen. Das bedeutet welche Erwartungen haben das Produkt in dem Testmarkt erfüllt und worin besteht Verbesserungspotential.

Phase 5: Markteinführung

Abschließend wird die Produktmarke aufgebaut und die Bekanntheit der Produktmarke gefördert. Es sollen Präferenzen in den relevanten Marktsegmenten geschaffen werden um den Markteintritt zu erleichtern. [vgl. Meffert 2010: 378ff]

3.7 Kommunikationspolitik

„Kommunikationspolitik beschäftigt sich mit der Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente und Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und/oder mit den Anspruchsgruppen eines in Interaktion zu treten[vgl. Bruhn 2014: 199].“

Das Unternehmen kommuniziert nach Außen mit ihrer Umwelt um die festgelegten Unternehmensziele erreichen zu können. Die Kommunikationspolitik unterscheidet auf internationaler Ebene ebenso wie auf nationaler Ebene zwischen

ökonomischen Zielen, psychologischen Zielen sowie streutechnischen Zielen. Ökonomische Ziele beinhalten wie der Name andeutet monetäre Größen. Diese können sich in Form von Gewinn, Kosten und Umsatz auswirken. Bei den psychologischen Zielen werden Größen wie zum Beispiel Aufmerksamkeit, Image und Bekanntheitsgrad aufgeführt. Beispielsweise kann ein einheitliches Image des Unternehmens auf internationalen Märkten angestrebt werden. Auf diese Weise werden die Zielgruppen nicht durch verschiedene Erscheinungsbilder konfrontiert, was zu Irritationen bei den Kundensegmenten führen kann. Streutechnische Ziele beinhalten die Maximierung der Zahl der erreichten Kontakte sowie der Zahl der erreichten Personen in einem internationalen Umfeld. Die Präsenz in länderübergreifenden Medien spielt dabei eine bedeutende Rolle. Dazu zählt zum Beispiel die Ausstrahlung eigener TV-Spots im Satellitenfernsehen. [vgl. Berndt/Sander/Altobelli 2010: 320]

In der Kommunikationspolitik gibt es zahlreiche Einflussfaktoren, die ein Unternehmen bei der Konzeptplanung der Kommunikationsstrategie auf internationaler Ebene berücksichtigen muss. Soziokulturelle Eigenheiten müssen länderspezifisch betrachtet und angemessen bearbeitet werden. Folgende Barrieren treten im internationalen Umfeld auf.

- Sprache
- Staatliche Rahmenbedingungen
- Medienpräsenz
- Ökonomische Unterschiede
- Werte und Normen der Kundensegmente

[vgl. Perlitz 2004: 302ff]

Die Sprache ist ein sehr wichtiger Bestandteil der Kommunikation. Gerade global tätige Unternehmen sind in vielen verschiedenen Ländern vertreten in denen unterschiedliche Sprachen gesprochen werden. Anhand von Sprachen können dem Empfänger Kommunikationsbotschaften einfache und schnell vermittelt werden. Deshalb stellt die Sprache eine Hürde im Rahmen der internationalen Kommunikationspolitik dar. Beispielsweise wird in der Werbung oftmals sehr präzise und unerschwerlich Umgangssprache eingesetzt. Die Zielgruppen sind empfänglicher für Werbebotschaften in Umgangssprache, da diese schneller verstanden wird und Sympathie entwickelt. Kurze Werbeslogans sind hierbei eine Möglichkeit eine leicht verständliche Botschaft zu vermitteln. Ein Beispiel auf dem deutschen Markt ist der Automobilhersteller Toyota. Dieser wirbt mit dem Slogan „Nichts ist

unmöglich“. Eine einfache, klare und leicht verständliche Werbebotschaft, mit der sich die Zielgruppe gut identifizieren kann.

Staatliche Rahmenbedingungen sind in manchen Bereichen in Richtlinien bzw. Verordnungen einer internationalen Gemeinschaft geregelt. Jedoch ist vielfach nationales Recht relevant. Auf europäischer Ebene weisen diese rechtlichen Bestimmungen nur geringfügig Unterschiede auf. In den meisten Ländern ist Werbung, die irrenführend, moralisch anstößig oder Konkurrenzdiffamierend ist, verboten.

Die Medienpräsenz ist in den einzelnen Ländern von der Ausbreitung und der Reichweite der Werbeträger abhängig. Diese Werbeträger vermitteln die Kommunikation Inhalte auf die Empfänger. Diese Ausbreitung unterscheidet sich in den meisten Ländern. In den Industriestaaten ist das Fernsehen ein Weitverbreitetes Medium. Somit ist die Reichweite in diesen Märkten um ein Vielfaches höher als in Schwellen Ländern. [vgl. Berndt/Sander/Altobelli 2010: 325ff]

Die ökonomischen Unterschiede sind durch volkswirtschaftliche Kennzahlen klar definiert. Die Kaufkraft ist in schwächeren Volkswirtschaften niedriger. Eine Selektion der Märkte hinsichtlich Marktpotentiale und Marktnischen erspart hierbei Kosten. Eine differenzierte Marktbearbeitung ist hinsichtlich der Kommunikationsinhalte in unterschiedlich starken Volkswirtschaften empfehlenswert. Jedes Land hat seine eigenen Vorstellungen von Werten und Normen. Auf diese Werte und Normen ist im Rahmen der Kommunikationspolitik unbedingt einzugehen. Ein nackter Körper ist zum Beispiel in Frankreich ein Zeichen von Schönheit und Freizügigkeit, welche positive Emotionen bei den Zielgruppen weckt. In China jedoch weckt ein nackter Körper negative Emotionen. Beispielsweise wird das gängige Schönheitsideal in unterschiedlichen Kulturen als völlig verschieden empfunden. Ist ein rundlicher Körper in der arabischen Welt ein Symbol für Reichtum und Erfolg, so wird dies in der westlichen Welt eher mit Faulheit und mangelnder Selbstdisziplin assoziiert.

Die Frage, ob ein Unternehmen eine standardisierte oder differenzierte Kommunikationspolitik verfolgen sollte, stellte sich schon seit den 60er Jahren. Im Zuge der Globalisierung ist gerade diese programmatische Entscheidung ein wesentlicher Bestandteil international operierender Unternehmen im Rahmen der Kommunikationspolitik geworden. Da man damals von einer Annäherung der

demografischen Merkmale und Lebensstile der Konsumenten in den verschiedenen Ländern ausgegangen ist, war die Standardisierung der Kommunikationspolitik lange Zeit für die vorteilhaftere strategische Ausrichtung auf internationalen Märkten gehalten worden. Aus heutiger Sicht erscheint diese Ausrichtung sehr fragwürdig, da neuesten Entwicklungen zufolge eine Regionalisierung der einzelnen Nachfrage Segmenten zu beobachten ist. Eine Mischform aus Differenzierung und Standardisierung scheint als ein adäquater Kompromiss der beiden Ausrichtungen. Diese Mischformen werden in der Literatur als sogenannte Dachkampagnen aufgeführt. [vgl. Perlitz 2004: 301]

In der Kommunikationspolitik unterscheidet man zwischen innovativen und klassischen Kommunikationsinstrumenten.

Die klassischen Kommunikationsinstrumente bestehen dabei aus:

- Public Relations
- Sales Promotion
- Werbung

Die innovativen Kommunikationsinstrumente bestehen aus:

- Web Social Media
- Mobile Communication
- Event Marketing

[Kreyher 2015: 11] Gerade die Auswahl der Kommunikationsinstrumente ist bei Vermittlung der Kommunikationsinhalte in neuen Märkten sehr wichtig. In den Emerging Markets empfiehlt es sich die klassischen Kommunikationsinstrumente anzuwenden, da in den Emerging Markets oftmals die Infrastruktur für innovative Kommunikationsinstrumente gar nicht vorhanden ist. Der Prozentuale Gebrauch von mobilen Kommunikationsinhalten ist in den Industriestaaten wesentlich höher. Die klassische Werbung ist aufgrund der zunehmenden Reizüberflutung in den Industriestaaten ein verkehrter Weg Marktanteile vom Wettbewerb zu erlangen.

3.8 Preisstrategien auf dem internationalen Markt

Im Rahmen des internationalen Preismanagements werden unterschiedliche Zielen verfolgt. Man unterscheidet dabei diese Ziele anhand ihrer unmittelbaren Orientierung am Gewinn. Die folgende Abbildung zeigt einen Überblick der Ziele die

das Preismanagement verfolgt. Unterteilt werden diese danach, ob sie direkt oder indirekt am Gewinn beteiligt sind. [vgl. Berndt/Sander/Altobelli 2010: 274]

Ziele mit expliziter Gewinnorientierung	Ziele ohne explizite Gewinnorientierung
<ul style="list-style-type: none"> - absolute Gewinnziele - kalkulatorische Gewinnziele - pagatorische Gewinnziele - Kapitalgewinnziele - Deckungsbeitragsziele - relative Gewinnziele - Umsatzrentabilitätsziele - Eigenkapitalrentabilitätsziele - Kapitalrentabilitätsziele (RoI) - Deckungsbeitragsratenziele 	<ul style="list-style-type: none"> - Marktanteilsziele - Umsatzziele - Absatzziele - Preisverbundziele (z. B. Förderung einzelner Produkte in der Produktlinie) - Preisimageziele - Preispositionierungsziele (z. B. Preisführer- oder -folgerschaft) - Loyalitätsziele (z. B. gegenüber Handel, Kunden und ausländischen Regierungen) - Liquiditätsziele - Beschäftigungsziele - Preisstabilitätsziele - Kostenziele - Preiskonkurrenzziele (z. B. Verhinderung der Preiskonkurrenz zwischen ausländischen Tochtergesellschaften oder von Reimporten) - Amortisationsziele - Preisdifferenzierungsziele (z. B. Gewinnung neuer Kundensegmente) - Marktstabilisierungsziele (z. B. Verhinderung des Markteintritts von Konkurrenten)

ABBILDUNG 7 ZIELE DES PREISMANAGEMENTS [VGL. BERNDT/ SANDER/ALTOBELLI 2010: 263]

Es werden im Rahmen der Preispolitik international operierender Unternehmen vier Preisstrategien unterschieden:

- Die Standardisierungsstrategie
- Die Differenzierungsstrategie
- Die duale Preisstrategie
- Die Preiskorridorstrategie

Die standardisierte Preisstrategie sieht keine Veränderung des Angebotspreises in ausländischen Märkten vor. Das heißt, der Preis bleibt weitestgehend unverändert. Mit dieser preispolitischen Ausrichtung gehen mangels notwendiger Preisanpassungen Gewinnpotentiale verloren, welche andernfalls durch entsprechende länderspezifischen Angleichungen erreicht werden können. Unter Berücksichtigung dieser rein monetären Gesichtspunkte macht eine solche

Preisstrategie in neuen Märkten wenig Sinn. Werden jedoch andere Determinanten für den Erfolg des Unternehmens herangezogen, so ist festzuhalten, dass eine vereinheitlichte Preisstrategie durchaus Vorteile mit sich bringen kann. Z.B. wenn Imagegründe ausschlaggebend für ein Unternehmen bei der Festlegung Preispolitischer Ziele im Ausland sind. Durch einheitliche Preise wird das Unternehmensbild nicht verändert. Ein unverändertes Unternehmensbild wird von den Zielgruppen leichter akzeptiert und schafft Sicherheit durch Stabilität. Auf Märkten, die preistechnisch sehr ähnlich strukturiert sind, wirkt sich diese Preisstandardisierung weniger negativ auf quantitative Ziele aus. Die sich immer mehr angleichenden Marktstrukturen unterstützen dabei die Standardisierung von Preismodellen. Aus dieser Sicht wird eine differenzierte länderspezifisch angepasste Preisstrategie schwer umzusetzen sein. So lässt sich festhalten, dass eine standardisierte Preisstrategie dann sinnvoll ist, wenn kurzfristig qualitative Ziele über die Erreichung quantitativer Ziele bei der Internationalisierung präferiert werden. [vgl. Berndt, Sander 2010: 274]

Im Rahmen der Differenzierungsstrategie passt ein Unternehmen seine Preise an die Marktverhältnisse des eingetretenen Marktes an. Diese Anpassung erfolgt hauptsächlich unter Berücksichtigung kundenbezogenen, zeitlichen und räumlichen Kriterien. Im internationalen Marketing ist indes besonders die räumliche Differenzierung des Preises interessant. Bei dieser Art der Differenzierung verfolgt ein Unternehmen das Ziel der maximalen Abschöpfung der Konsumentenrente bzw. der Zahlungsbereitschaft der Verbraucher. Mögliche steuerliche Vorteile können bei der Festlegung der Preisstrategie ebenso eine Rolle spielen. Durch die differenzierte Preisbildung können Unternehmen Steuerbelastungen reduzieren. [vgl. Perlitz 2004: 279]

Die duale Preisstrategie orientiert sich maßgeblich an den Kosten der Produkte. Nur direkt zurechenbaren Kosten werden auf Exportprodukte umgelegt. Alle anderen Kosten die bei der Entwicklung der Exportprodukte angefallen sind, werden von den bestehenden Produkten im Heimatmarkt getragen. Dadurch entstehen für die Produkte auf den Auslandsmärkten deutlich niedrigere Preise. Da bei dieser Form der Preisorientierung lediglich Kosten als Orientierungsgröße wahrgenommen werden, spielen Marketingaktivitäten eine untergeordnete Rolle. Denkbar wäre die duale Preisstrategie für Unternehmen die internationale Märkte mit Überkapazitäten bedienen möchten in Form von Exportgeschäften. [vgl. Berndt/Sander/Altobelli 2010: 275]

Bei der Preiskorridorstrategie verfolgt das Unternehmen das Ziel, ein ökonomisch harmonisierender Kompromiss zwischen Standardisierung und Differenzierung zu finden. Dabei legt das Management des Unternehmens allgemeine Preisrichtlinien. Diese Preisrichtlinien dienen als Basis für die auf ausländischen Märkten erzielten Marktpreise. Durch diese Standardisierung entsteht eine Markenstabilität, welche bei den Endverbrauchern Vertrauen herstellt. Anhand einer festgelegten Bandbreite werden die endgültigen Angebotspreise ermittelt. Diese Bandbreite orientiert sich an länderspezifischen Marktstrukturen und Marktverhältnissen. Innerhalb dieser Bandbreite dürfen sich die festgesetzten Angebotspreise befinden. Durch diese Anpassung werden mögliche Gewinnpotentiale zumindest teilweise ausgeschöpft und tragen zur positiven Entwicklung quantitativer Ziele bei. [vgl. Perlitz 2004: 280]

3.9 Distributionspolitik

„Die Distributionspolitik bezieht sich auf die Gesamtheit aller Entscheidungen und Handlungen, welche die Verteilung von materiellen und/oder immateriellen Leistungen vom Hersteller zum Endkäufer und damit von der Produktion zur Konsumtion bzw. gewerblichen Verwendung betreffen [vgl. Meffert 2010: 512].“

Im Rahmen der Distributionspolitik wird zwischen den direkten und indirekten Absatz der Produkte unterschieden. Bei dem direkten Absatz werden angebotene Produkte vom Unternehmen direkt an den Endverbraucher verkauft. Im Gegensatz dazu werden beim indirekten Absatz der Einzelhandel oder der Großhandel zwischen geschaltet. Diese fungieren als Absatzmittler für Unternehmen. Diese üblichen Marktverhältnisse werden schematisch in der nachfolgenden Abbildung dargestellt

[vgl. Hüttner/Heuer 2004: 110].

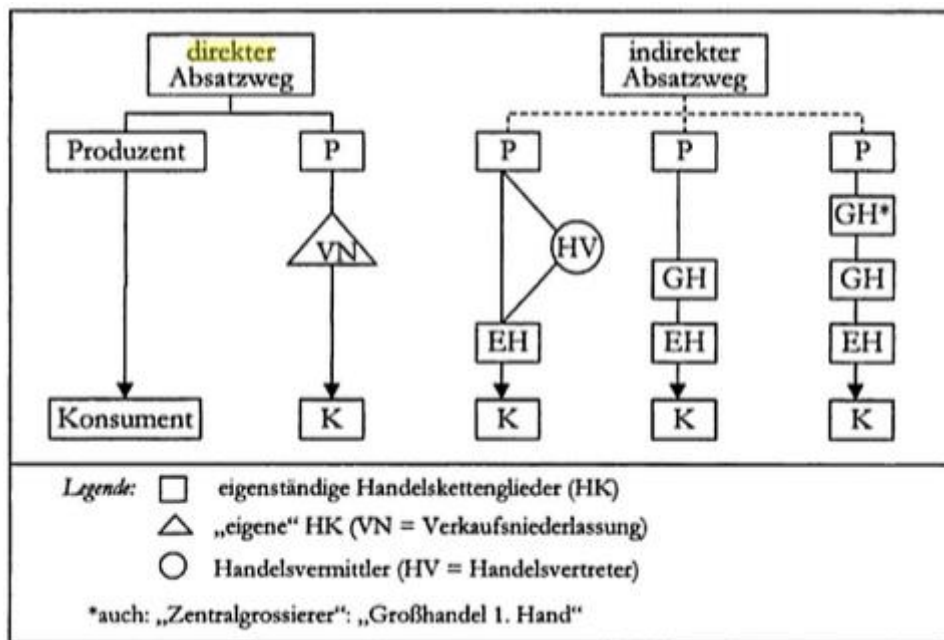


ABBILDUNG 8 DIREKTER UND INDIREKTER ABSATZWEG [HÜTTNER/HEUER 2004: 110]

Ein Vorteil des direkten Absatzes ist die reduzierte Reaktionszeit die ein Unternehmen in Anspruch nimmt. So kann bei einem Direktvertrieb schneller auf veränderte Marktbedingungen reagiert werden. Vor allem in der Automobilbranche ist die schnelle Anpassung der Vertriebsstruktur sehr wichtig. Es besteht ein direkter Kontakt zwischen Produzent und Verbraucher. So kann ein rundum Service von pre bis after Sales angeboten werden. Durch den direkten Vertrieb können Autokäufer sofort Feedback an das Unternehmen geben. Feedback ist gerade bei einem Produkt wie Kraftfahrzeugen sehr wichtig, da diese Anschaffung in der Regel erst nach reiflicher Überlegung aller Faktoren vom Nachfrager getätigt wird. Somit ist ein regelmäßiger Austausch zwischen Anbieter und Verbraucher unabdingbar.

Nachteile des direkten Vertriebs von Automobilen sind höhere Vertriebskosten durch interne Distributionsstrukturen. Dadurch sind indessen auch oftmals große Außendienstorganisationen erforderlich. [vgl. Bürli/Friebe 2012: 116]

Vorteile des indirekten Absatzes sind unter anderem die Kostenersparnisse durch kleinere Vertriebsstrukturen innerhalb des Unternehmens. Der Handel übernimmt zahlreiche Absatzfunktionen und entlastet somit den Produzenten in der Distributionspolitik. Die anfallenden Kosten sind leichter kalkulierbar, da die handelsüblichen Margen bekannt sind. Es wird zudem weniger Kapital in Form von Lager- und Logistikkosten investiert. Nachteile des indirekten Absatzes sind zum einen der geringe Kontakt des Anbieters zum Endabnehmer. Des Weiteren wird ein geringerer Abgabepreis im

Vergleich zum Direktvertrieb erzielt. Der Anbieter ist durch die Vertriebsverantwortung des Handels von diesem abhängig. Eventuell entstehen Interessens- bzw. Strategiekonflikte zu den eigenen Vertriebspartnern. Es ist ebenso keine Lagerkontrolle möglich. Der Pre und After Sales Service kann nur geringfügig beeinflusst werden, da kein direkter Kontakt zu dem Endverbraucher besteht. [vgl. Bürli/Friebe 2012: 78]

4. Internationales Automobilmarketing am Beispiel Toyota

4.1 Vorstellung der Marke

Toyota wurde im 1937 gegründet. Der Gründer von Toyota ist Kiichiro Toyoda, der Sohn des weltbekannten Erfinders des automatischen Webstuhls Sahichi Toyoda. 1929 war Kiichiro als Entwickler von Textilien in Amerika zu Besuch. Er war von der Automobilindustrie so fasziniert, sodass er beschloss selbst an der Entwicklung von PKW' s teilzuhaben. Der PKW von Toyota wurde im Jahr 1947 verkauft. Dies war die Geburtsstunde eine Erfolgsgeschichte, die bis heute unerreicht bleibt. 1957 wurde der erste Toyota in die Vereinigten Staaten exportiert. Toyota brachte seine eigen Luxusmarke „Lexus“ auf den Markt und ist nach der Entwicklung des ersten Hybridautos Weltmarktführer in diesem Segment. Toyota ist seit dem Jahr 1978 schuldenfrei. Der Konzern wird durch ein konsequentes Management geführt. Fünf der Zehn Präsidenten Toyotas stammen aus der Toyoda Familie. Auf der Führungsebene bilden die Charaktereigenschaften Fleiß, Disziplin, Sparsamkeit und Gründlichkeit das Credo der Konzernleitung[vgl. Becker 2005: 6ff.].

Toyota' s Aufstieg ist durch die kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens von innen heraus gekennzeichnet. Während viele Automobilhersteller durch Übernahmen versuchten Wachstum zu generieren, machte Toyota das exakte Gegenteil. Toyota trifft unternehmensstrategische Entscheidungen für die Generierung von Wachstum ausschließlich mit Bezug auf die Steigerung der internen Produktivität oder Steigerung der Qualität. Das Wachstum soll ohne Synergieeffekte mit der Übernahme von anderen Sparten oder Wettbewerber erreicht werden. Seither belegt Toyota immernoch den Spitzenplatz wenn es um Produktivität und Qualität von Kraftfahrzeugen geht. Untermauert wird diese These durch zahlreiche Kundenzufriedenheitsstudien. Ein weiterer Grund dafür ist das Produktionssystem von Toyota(TPS) [vgl. Becker 2006: 15].

4.2 Produktion

Zunächst hatte Toyota ausländische Märkte durch beheimatete Produktionsstandorte bedient. Es wurde also eine reine Exportstrategie verfolgt. Dies geschah vor dem Hintergrund, dass Toyota Markteintrittsbarrieren umgehen wollte und um sich nicht tariflichen Schwankungen sowie inkonstanten Wechselkursen aussetzen. So ist das Angebot einerseits wenig differenziert auf ausländischen Märkten angeboten worden. Jedoch hat sich Toyota zu Beginn des 21. Jahrhunderts von dieser reinen Exportstrategie verabschiedet. Toyota hat neue Produktionsstandorte zunächst in Nordamerika aufgebaut. Nordamerika ist bis heute der wichtigste ausländische Absatzmarkt für Toyota[Becker 2006: 16]. In der Produktion ist Toyota einer der führenden Automobilhersteller weltweit. Dabei zeigt ein Blick auf die Produktpalette wie differenziert Toyota sein Produktangebot gestaltet. Alle Marktrelevanten Automobilklassifizierungen sind vorhanden. Toyota setzt vom Kleinwagen für den Single Haushalt über den Hybriden für umweltbewusste Autofahrer bis hin zum SUV für die Großfamilie alle Fahrzeugklassen auf dem Markt ab. Ein Defizit in der Produktpalette von Toyota markiert lediglich das mangelnde Angebot von Ultra Low Cost Vehicle bei dem sonstigen Überangebot von Produktklassen[vgl. Reichhuber 2010: 20].

Region	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
North America	1,278.4	1,444.0	1,535.1	1,519.3	1,636.9	1,404.8	1,189.1	1,404.0	1,206.1	1,720.6
Latin America	58.1	80.4	138.5	177.9	183.1	194.8	181.5	204.3	195.1	242.8
Europe	466.1	582.5	638.1	808.8	806.5	688.3	507.3	461.7	460.3	461.4
Africa	93.3	108.8	121.1	143.8	145.7	179.2	102.8	123.4	150.8	151.7
Asia	548.4	717.0	1,029.2	1,137.7	1,387.3	1,590.0	1,501.4	2,027.4	2,062.8	2,565.7
Oceania	113.6	109.9	109.2	111.6	148.9	141.4	96.8	119.4	93.7	101.4
Overseas total	2,558.0	3,042.7	3,571.2	3,899.0	4,308.6	4,198.4	3,579.0	4,340.4	4,168.8	5,243.6
Japan	3,520.3	3,680.9	3,789.6	4,194.2	4,226.1	4,012.1	2,792.2	3,282.8	2,760.0	3,492.9
Worldwide total	6,078.3	6,723.7	7,360.9	8,093.2	8,534.7	8,210.5	6,371.3	7,623.3	6,928.8	8,736.5

(1 unit = 1,000 vehicles)

ABBILDUNG 9 REGIONALE PRODUKTION [TOYOTA GLOBAL]

Wie die obenstehende Grafik veranschaulicht, ist Nordamerika ein sehr wichtiger Produktionsstandort für Toyota. Jährlich werden dort über 1,7Mio Fahrzeuge hergestellt. Lediglich der asiatische Markt ist produktionstechnisch ein bedeutender Markt für Toyota. Dies ist natürlich der Tatsache geschuldet, dass Toyota's

Heimatmarkt Japan ebenso zum asiatischen Markt gehört. Auf dem nordamerikanischen Markt wurden im Jahr 2012 schon halb so viele Einheiten produziert wie in Japan. Bei dem betrachten der Grafik ist ein Trend dahingehend festzustellen, dass die Produktionszahlen für den nordamerikanischen Markt jedes Jahr konstant bleiben oder steigen. Die Produktionszahlen für den japanischen Markt jedoch stagnieren oder werden jährlich gesenkt. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass Toyota wie oben erwähnt die Verlagerung der Produktion in ausländische Märkte anstrebt. Des Weiteren ist anzumerken, dass im Jahr 2012 mit über 8,7 Mio Einheiten die meisten Autos produziert wurden. Somit ist von einer Steigerung der Nachfrage im Allgemeinen auszugehen.

Strategisch hat Toyota die Wasserfallstrategie angewandt. So ist zuerst der amerikanische Markt erschlossen worden [vgl. Becker 2005: 16]. Dieser ist bis heute der wichtigste Produktionsstandort Toyotas abseits des beheimateten Marktes. Nach und nach wurden dann der europäische Markt sowie der asiatische Markt(ohne Japan) als Produktionsstandort erschlossen. Gerade der osteuropäische Teil ist aufgrund der niedrigen Lohnkosten ein zunehmend interessanter Produktionsstandort. Für die Zukunft plant Toyota ebenso den strukturellen Ausbau der Produktionsstandorte in den Emerging Markets. Seit 2000 wurde die Produktion in den Emerging Markets von 580.000 auf 3,1Mio gesteigert.

[vgl. Becker 2006: 289]In den Triade Märkten, die ein Drittel des Weltautomobilabsatzes ausmachen, ist eine Situation der ausgeprägten Sättigungsphase eingetreten mit hohen Überkapazitäten. Diese Situation lässt sich nicht auf Konjunkturschwankungen zurückführen, da die Zahl der Neuzulassungen schon seit geraumer Zeit nicht mehr auf das Niveau der 90er Jahre kommt. Deshalb ist nun die Erkenntnis eingetreten, dass in den Triade Märkten das Wachstum weitestgehend zu Ende ist und der Kampf um die Marktanteile sich in den kommenden Jahren immer weiter intensiviert. Der Markt hat sich in der Automobilindustrie dahingehend verändert, dass es zu einem Käufermarkt geworden ist. Heutzutage müssen sich die Automobilhersteller in den Triade Märkten auf Marktnachgefragte Innovationen anpassen. Der Markt ist nicht länger Unternehmensinitiiert sondern durch das Ende des Marktvolumens vom Nachfrager initiiert.

4.3 Absatz und Vertrieb

Toyota hat seine Vertriebsstrukturen international vor allem regional differenziert gestaltet. Toyota hat seine Vertriebsstrukturen in über 140 Nationen aufgebaut. Dabei ist der Nordamerikanische Markt, vor allem der amerikanische Markt, der mit Abstand bedeutendste für Toyota gewesen[vgl. Becker 2005: 20]. Nun verfolgt Toyota eine neue Strategie, nämlich vor allem den Absatz in den Emerging Marktes voranzutreiben. Dies hängt überwiegend mit der Tatsache zusammen, dass der Markt in den Industriestaaten weitestgehend gesättigt ist. Marktpotentiale sind kaum vorhanden und somit werden neue Marktpotentiale erschlossen und der Gewinn langfristig gesichert. Im Jahr 2011 hat Toyota 45% seiner Fahrzeuge in den Emerging Marktes abgesetzt[vgl. Toyota Global 2012: 16]. Toyota rechnet damit ab dem Jahr 2015 die Hälfte seiner Fahrzeuge auf den Emerging Markets abzusetzen. Dabei soll vor allem das IMV Projekt zur Erreichung dieser Marktpotentiale in den Emerging Markets beitragen. Das IMV Projekt wurde im Jahr 2004 gestartet. Das IMV Projekt ist eine Produktserie bestehend aus drei Pick Up Trucks, einen Minivan und einem SUV. Diese Produktserie wird in 140 Nationen geführt und wird in 11 Produktionsstandorten weltweit hergestellt. Das IMV Projekt ist eine standardisierte Produktserie die Grundbedürfnisse an ein Auto abdeckt. Die darin vorgestellten Fahrzeuge sind Ressourceneffizient und ansprechend für Zielgruppen die ein Auto besitzen wollen, das Kosten spart und bei dem niedrige Anschaffungskosten anfallen. Gerade deshalb ist diese Produktreihe für die Emerging Markets interessant, da dort nur begrenzt ausreichende Infrastruktur vorhanden ist und die Kaufkraft bei weitem nicht das Niveau der Industriestaaten erreicht. Toyota plant vor allem ein Ausbau der Südostasiatischen Region. In Asien werden 50% der IMV Serie abgesetzt, jedoch werden auch in dem Nahen Osten, Afrika sowie Zentral und Südamerika stabile Absatzzahlen erzielt. Dieser steigende Absatz ist sogar unter Berücksichtigung der Fukushima Katastrophe im Jahr 2011 erreicht worden, wie im folgenden Schaubild veranschaulicht wird.

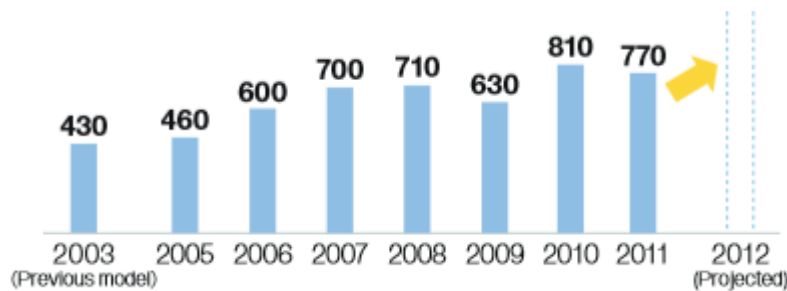


ABBILDUNG 10 ABSATZ DER IMV SERIE IN EMERGING MARKETS 2011 (IN TAU EINHEITEN) [TOYOTA GLOBAL]

Bei näherer Betrachtung der Grafik lässt sich ein Wachstumstrend der IMV Serie festhalten. Wurden im Erscheinungsjahr der Produktserie noch 430.000 Einheiten abgesetzt, so ist der Verkauf der Produktserie im Jahr 2011 auf 770.000 verkaufte Einheiten angestiegen. Das ist ein Zuwachs der Produktserie von 79%. Um den wachsenden Automobilmarkt der Emerging Markets ebenso erfolgreich zu bedienen wie die Triade Märkte, fährt Toyota für diese Märkte neben dem Absatz der IMV Produktserie eine Kleinwagenstrategie. In den nicht Triade Märkten hat der Anteil der verkauften Kleinwagen erheblich zugenommen [Toyota Global(a) 2011: 18]. Toyota verspricht sich von dieser differenzierten Produktpolitik eine ähnliche Vormachtstellung in den Emerging Markets wie in den Triade Märkten.

4.4 Kaizen

Kaizen ist in Japan ein Wort des täglichen Gebrauchs. Es setzt sich aus den Begriffen „Kai“, dass ins Deutsche übersetzt so viel bedeutet wie Veränderung. Der zweite Bestandteil ist „zen“, was in der deutschen Sprache als „zum Besseren“ verstanden werden kann. Aus dieser Wortbedeutung lassen sich dementsprechend die Leitlinien der Unternehmenskultur Toyota's ableiten. Bei Toyota gehört es zu dem Selbstbild des Unternehmens sich in einem Prozess der fortwährenden Verbesserung zu befinden. Belege dafür sind die intensive Optimierung der Produktionsprozesse bei Toyota sowie die Managementkultur auf Führungsebene bei Toyota. Der Grundsatz von Kaizen lässt sich wie folgt beschreiben. Es wird laufend nach Verlusten bzw. Verschwendungen innerhalb des Unternehmens gesucht. Dabei können diese Verlusterscheinungen in allen Bereichen des Unternehmens zu finden sein. Vor allem aber findet man sie in den Produktionsprozessen. Diese werden ständig analysiert und optimiert. Diese Verluste werden bei Kaizen nicht als Schaden betrachtet, sondern als etwas wertvolles, weil dadurch eine Veränderung zum Besseren stattfinden kann. Diese positiven Veränderungen beinhalten riesige Einsparpotentiale. Diese begrenzen

sich nicht nur auf Kostenspezifische Determinanten, sondern auch auf Schnelligkeit, Qualität, Flexibilität, die sich entscheidend auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Dieser Grundsatz des Kaizen kann dabei nur mit Hilfe der Mitarbeiter funktionieren[vgl. Dickmann: 2009: 20]. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, dass die Mitarbeiter dementsprechend qualifiziert sind. Nur durch die Steigerung der Mitarbeiterqualität kann Kaizen funktionieren. Außerdem steigen durch die Qualität der Mitarbeiter die Motivation und das kreative Denken.

Bei dem Kaizen bezieht sich die Verschwendung nicht nur auf das Fertigungsmaterial. Der Faktor Mensch und der Faktor Zeit steht unmittelbar mit der Optimierung der Produktionsprozesse in Verbindung. Das Material kann durch solides Qualitätsmanagement und durch Verringerung der Überschussproduktion gespart werden. In der fordistischen Produktion die im amerikanischen Raum weit verbreitet ist werden Stellen funktionsorientiert vergeben. Das bedeutet, dass der Mitarbeiter nur in seiner funktionalen Rolle im Unternehmen Aufgaben erledigen darf. Hingegen bei der schlanken Produktion von Toyota werden die Stellen objektbezogen und mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet. Dabei sind die Mitarbeiter weitaus autonomer beschäftigt als bei der fordistischen Produktion. Durch diese horizontale(Job Enlargement) und vertikale (Job Enrichment) Aufgabenerweiterung können redundante Stellen gestrichen werden und durch eigeninitiatives Handeln der Mitarbeiter die Null-Fehler Produktion erreicht werden [vgl. Reichhuber 2010: 40].

5 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Erfolg

=

Maßnahmen

Markenaufbau	<ul style="list-style-type: none"> • Markenidentität festlegen • Markenimage aufbauen • Konsequente Führung der Marke
Bedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Situationsanalyse und Festlegung einer Internationalisierungsstrategie • Marktvolumen der Auslandsmärkte identifizieren • Potentiale/Nischen am Markt erkennen • Zielgruppen identifizieren • Mögliche Zielkonflikte der Unternehmensziele abbauen
Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Quantitative und Qualitative Ziele für internationale Märkte festlegen • Zielgruppen in Planung berücksichtigen • Planungen an kulturelle Unterschiede anpassen • Planungen unter nachhaltigen Gesichtspunkten durchführen • Kommunikation intern und extern planen

	<ul style="list-style-type: none"> • Wahl der einzusetzenden Markteintrittsstrategien • 4 P' s des Marketing Mix standardisieren oder differenzieren • Kommunikation Inhalte festlegen • Festlegung der Kommunikationsinstrumente
Realisation	<ul style="list-style-type: none"> • Planungen durchführen • Zugang zu Angeboten und Maßnahmen trivial gestalten • Veränderung der Marktposition beobachten • Qualifizierte MA einsetzen • Auswirkungen auf den Markt verfolgen
Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der Ziele • Dokumentation der Soll und Ist Wert auf Quantitativer und Qualitativer Ebene • Nachhaltiger Einfluss auf den Markt und den Wettbewerb • Laufende Kontrolle ggf. Optimierung der Unternehmensprozesse vor allem im Bereich Produktion und Vertrieb

+

Relevante Themen	
Marktteilnehmer	Zusammenarbeit mit <ul style="list-style-type: none"> • Lieferanten • Zielgruppen • Automobilverbänden(ADAC usw.) • Share Holder

+

Äußere und politische Einflussfaktoren	
Politik	<ul style="list-style-type: none"> • Zollbestimmungen • Steuerrecht für Automobilhersteller
Andere Einflüsse	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetze zu Einfuhr von KFZ Fahrzeugen o. ä. • Infrastruktur

Abbildung

11

Erfolgsfaktoren[vgl.

Eigene

Abbildung]

Handlungsempfehlungen

Bei der Optimierung der Marketingplanung der Automobilkonzerne ist die kritische Reflektion aller Anstrengungen hinsichtlich des Marketings zwingend erforderlich. Jeder Automobilhersteller muss sich dabei mit der Zielgestaltung des Marketings auseinandersetzen. Es muss geklärt werden, welche Ziele das Marketing innerhalb und außerhalb des Unternehmens hat. Diese Marketingziele müssen klar definiert und formuliert werden. Sie dienen als Richtlinien, welche von den Mitarbeitern und dem Management umgesetzt werden müssen. Inwiefern die Mitarbeiter mit der Ausgestaltung des Marketings vertraut sind, spielt dabei eine wichtige Rolle. Alle Mitarbeiter müssen mit dem Aufbau der Marke, der Markenidentität und dem Markennutzen vertraut sein. Interne Weiterbildungen können dabei mögliche Handlungsfelder für Automobilkonzerne markieren.

Das Identifizieren neuer Marktpotentiale kann ebenso die Marketingplanung bei der Internationalisierung darstellen. Die Ansprache in diesen Märkten ist dabei eine Schlüsselfunktion für das Kommunikationsmanagement im Marketingbereich. Das Verbreiten der passenden Kommunikationsinhalte für die neuen Märkte unter Berücksichtigung dieser speziellen Marktanforderung zur Erschließung dieser Marktpotentiale ist ein wesentlicher Bestandteil zur Optimierung der Kommunikationspolitik.

In der Produktpolitik muss eine Optimierung der Marketingplanung die Kontrolle der Effektivität der Produktion beinhalten. Die Vermeidung von zu großen Lagerbeständen ist dabei genauso zu beachten wie die optimale Verwendung von Material und Human Ressource. Kosteneinsparungen lassen sich am besten durch

eine Verbesserung der Produktionsprozesse realisieren. Die Beschaffung qualitativ besserer Materialien kann bei der Planung im Produktionsbereich auch zur Optimierung beitragen. Neue Karbonbeschichtungen bei der Fabrikation der Automobile ist nur ein Beispiel wie durch neue Materialien die Haltbarkeit und Kostenstruktur verbessert werden.

Neue Transportwege bzw. Kriterien bei der Auswahl von Subunternehmern lassen auf Einsparpotentiale im Vertrieb und in der Distribution schließen.

Eine Verknüpfung der Preis- und Produktionsstrategie bietet den Automobilkonzernen möglicherweise ebenfalls monetäre Potentiale zur Verbesserung der Marketingplanung in internationalen Dimensionen. So ist beispielsweise die preisliche Standardisierung für bestimmte Produktionsreihen im Zusammenhang mit der Standardisierung der gleichen Produktserie eine Möglichkeit das Kostenverhältnis von Preis- und Produktionsinterdependenzen auf ein Minimum zu reduzieren.

Zudem kann eine frühzeitige Anpassung des Marketings auf zukünftige Herausforderungen an die Automobilindustrie entscheidenden Vorteile für den Automobilkonzern darstellen. Beispielsweise ist eine frühzeitige Entwicklung von Marketingzielen und Marketingmaßnahmen im Bereich der alternativen Antriebstechnologien ein noch nicht weit verbreiteter Nischenbereich im Automobilbusiness. Gerade im Bereich der Elektrofahrzeuge oder sogar Sonnenkraftfahrzeuge ist der Markt noch sehr unterentwickelt. Diese Unterentwicklung bezieht sich auf alle 4 P's Produkt, Kommunikation, Preis und Distribution.

Literaturverzeichnis

Albers/Herrmann (2002): Handbuch Produktmanagement In: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2. Auflage

Becker (2006): Phänomen Toyota, Erfolgsfaktor Ethik In: Springer Verlag Berlin Heidelberg

Berndt/Sander/Altobelli (2010): Internationales Marketing Management Springer-Verlag Berlin Heidelberg 4. Auflage

Bruhn (2014): Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis In: Springer Fachmedien Wiesbaden, 12. Auflage

Bürli/Friebe (2012): Distribution, Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar In: Mediengestaltung Compendio Bildungsmedien AG, Zürich, 3. Auflage

Diez (2001): Automobilmarketing: erfolgreiche Strategien, praxisorientierte Konzepte, effektive Instrumente In: Verlag Moderne Industrie, 4. Auflage

Dickmann (Hrsg.) (2009): Schlanker Materialfluss, mit Lean Production, Kanban und Innovationen In: Springer Verlag Berlin Heidelberg

Dudenhöffer (2013): Herausforderungen für das Automotive Engineering & Management In: Springer Fachmedien Wiesbaden

Ernest&Young: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Automotive/\\$FILE/EY%20Automotive%20Bilanzen%20Q4%202013%20Pr%C3%A4sentation.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Automotive/$FILE/EY%20Automotive%20Bilanzen%20Q4%202013%20Pr%C3%A4sentation.pdf) (06.06.2015)

Fuchs (2013): Das strategische Management von Corporate Entrepreneurship In: Springer Fachmedien Wiesbaden

Harvard Business Manager: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a621303.html> (06.06.2015)

Horizont: <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Markenwert-Toyota-Lexus-Opel-und-Mercedes-Benz-legen-stark-zu-133918>](06.06.2015)

Hungenberg (2014): Strategisches Management in Unternehmen In: Springer Fachmedien Wiesbaden 8. Auflage

Hüttenrauch/Baum (2008): Effiziente Vielfalt In: Springer Verlag Berlin Heidelberg

Hüttner/Heuer (2004): Betriebswirtschaftslehre In: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, 3. Auflage

Keegan (1995): Global Product Management: Strategic Alternatives In: Paliwoda, S. J.; Ryans, J. K. Jr. (Hrsg.): International Marketing Reader, London, New York

Kotulla (2012): Strategien der internationalen Produktstandardisierung und –differenzierung In: Springer Gabler Fachmedien Wiesbaden

Kreyher (2015): Kommunikationspolitik/Cross Media

Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management In: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH 7. Auflage

Lauszus (2014): Automotive Management, Hrsg. Ebel/Hofer In: Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2. Auflage

Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2010): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung In: Springer Gabler Wiesbaden 12. Auflage

Motorsport Total: http://www.motorsport-total.com/auto/news/2009/02/Blue_Motion_bei_VW_Alles_unter_einer_Dachmarke_09021301.html](06.06.2015)

Pepels (2013): Produktmanagement, Produktinnovation-Markenpolitik-Programmplanung-Prozessorganisation In: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH

Perlitz (2004): Internationales Management In: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH Stuttgart 12. Auflage

Proff/Proff (2013): Dynamisches Automobilmanagement In: Springer Gabler Fachmedien Wiesbaden 2.Auflage

Reichhuber (2010): Strategie und Struktur in der Automobilindustrie In: Gabler GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, 1. Auflage

Reichwald/Piller (2009): Interaktive Wertschöpfung, In: Gabler GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2. Auflage

Schramm (2014): Das Automobil im Jahr 2025 In: Springer Fachmedien Wiesbaden

Schramm-Klein (2012): Markteintrittsstrategien, Hrsg. Zentes In: Springer Gabler Fachmedien Wiesbaden

Sorenson/Wiechmann (1975): How Multinationals View Marketing Standardization, in: Harvard Business Review, 53. Auflage

Statista: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/185848/umfrage/die-zehn-wertvollsten-automarken-weltweit/>(06.06.2015)

Stolle (2013): Global Brand Management In: Springer Gabler Wiesbaden

Toyota Global(a) 2011: http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2012/ar12_e.pdf(23.06.2015)

Toyota Global(b) 2013: http://www.toyota-global.com/company/profile/in_the_world/pdf/2013/databook_en_2013.pdf(23.06.2015)

Wagner (2015): Projektmanagement in der Automobilindustrie In: Springer Fachmedien Wiesbaden

Witt (2009): Kundenbindungsprogramme in der Automobilbranche In: Diplomica GmbH Verlag

Zentes (2013): Internationales Marketing In: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2. Auflage

Anlagen

Anlage 1:

Consolidated basis (U.S. GAAP)

Business results (unit = 1 billion yen or 1 company)

	FY 2011 (April 2010 to March 2011)	FY 2012 (April 2011 to March 2012)	FY 2013 (April 2012 to March 2013)
Sales* ¹	18,993.6	18,583.6	22,064.1
Operating income* ¹	468.2	355.6	1,320.8
Net income* ¹	408.1	283.5	962.1
Capital investment * ¹⁺²	642.3	706.7	852.7
R&D* ¹	730.3	779.8	807.4
Number of consolidated subsidiaries	511	507	509
Number of companies under equity method	56	57	56

*¹Monetary figures rounded down to the nearest 100 million yen

*²Figures for depreciation expenses and capital expenditures do not include vehicles in operating lease

Production results (unit = 1)

		FY 2011 (April 2010 to March 2011)	FY 2012 (April 2011 to March 2012)	FY 2013 (April 2012 to March 2013)
Vehicles	Japan	3,721,000	3,940,000	4,276,000
	Overseas	3,448,000	3,495,000	4,422,000
	Total	7,169,000	7,435,000	8,698,000

Sales results (unit = 1)

		FY 2011 (April 2010 to March 2011)	FY 2012 (April 2011 to March 2012)	FY 2013 (April 2012 to March 2013)
Vehicles	Japan	1,913,000	2,070,000	2,279,000
	Overseas	5,395,000	5,281,000	6,592,000
	Total	7,308,000	7,351,000	8,871,000
Homes		5,157	5,699	5,878

[vgl. Toyota Global(b): 3]

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname